

Б.Н.Лозовский

ИСКУССТВО ВЗАИМОПОНИМАНИЯ

ББК Ю 953
Л724

Лозовский Б.Н.
Л724 Искусство взаимопонимания. - Свердловск: Изд-во
Урал. ун-та, 1991. - 76 с.
ISBN 5-7525-0175 -X

В книге рассматриваются приемы и средства "техники" общения, позволяющие добиваться взаимопонимания между людьми. Как узнать и понять человека, вызвать доверие, предупредить назревающий конфликт, убедить собеседника? - на эти и другие вопросы автор ищет ответы в исследованиях психологов, биографиях известных людей, собственных наблюдениях.

Рассчитана на массового читателя.

Л0303040000-47
182(02)-91

ББК Ю 953

Редактор О.В. Старкова

Художник В.А. Бабинцев
Издание осуществлено за счет средств автора

при участии МП "Тарт"

ISBN 5-7525-0175-X
© Б.Н. Лозовский, 1991

ВМЕСТО ПРЕДИСЛОВИЯ

В нашем полку дефицитов прибыло. Люди стали испытывать острую нехватку... знаний о самих себе. И как следствие - резкий скачок интереса к этической, психологической, социально-психологической литературе, к максимам старых мудрецов, к мемуарам великих и менее великих исторических личностей.

Массовые тиражи популярных книжек о психологии людских взаимоотношений В.Леви, А.Добровича, Я.Колминского, И.Кона, А.Петровского и других исчезают с прилавков книжных магазинов фактически в одночасье и тут же становятся бестселлерами. Перепечатки в журнале "ЭКО" вырезаются, аккуратно переплетаются, и устанавливается очередь почитать. Газетно-журнальные консультанты - психологи, психиатры, педагоги - дают уроки общения на страницах массовых изданий. Эту картину дополняют миллионы телезрителей, внимающих таинственным манипуляциям экранного эскулапа, поскольку участковому врачу часто не до общения с больными.

Чем же вызван такой взрыв интереса к человеческому общению? Люди начинают понимать, что построение светлого будущего (равно и воспитание нового человека) - задача, разумеется, достойная, но жить-то надо сегодня, и с теми соседями, сослуживцами, родственниками, соотечественниками, которые пусть даже и не дотягивают в чем-то до нормы.

Напряженная текучка будней, плохо организованный быт, разобщенность, а порой озлобленность, всевозможные стрессовые ситуации - все это сказывается на полноценности общения. Утрачиваемые качества людских связей как бы компенсируются количеством. В большом промышленном городе число суточных контактов одного человека достигает десяти тысяч! Какое уж тут полноценное общение... По данным исследований, жители городского жилого дома

знают в лицо 5 человек, по фамилии и имени 2,5 человека (показатели усредненные), знают их место работы или профессию - 2,5, характер - 2,2 человека. Горожане, похоже, усекают личные дружественные контакты, но отношения деловые растут. И потому искренне жаль, когда те немногие встречи с людьми заканчиваются плачевно: непониманием, недоверием, а то и вовсе конфликтом. Неслучайно идут в газеты печальные письма одиноких корреспондентов о непонимании других и другими, о неумении жить в коллективе и среди людей вообще. Читатели спрашивают о том, как преодолеть отчужденность, просят советов, рецептов, рекомендаций, требуют: "Научите жить среди людей!" И все это оказывается не такой уж простой проблемой.

Интерес к общению стимулируется еще и тем обстоятельством, что мы подчас завышаем собственные возможности и способности устанавливать правильные взаимоотношения с другими. И наши деформированные представления о себе требуют удовлетворения точными знаниями. По данным опроса учителей и их учеников, проведенного Т.Мальковской, оказалось, что "контакт есть" (между ними) отметили 73 процента учителей и лишь 18 процентов учеников. "Контакта нет" показали только 3 процента учителей и 28 процентов учеников! Казалось бы, уж кто-кто, а учитель должен уметь находить взаимопонимание по крайней мере со своими воспитанниками. И все же...

Стали уже трюизмом сведения, будто в инженерном деле 15 процентов успеха относят на счет чисто технических знаний работника и около 80 - на счет личных особенностей характера человека, его способностей ладить с людьми. Такая ситуация заставляет и производителей обращаться к психологии, искать причины и условия, которые бы обеспечили эти самые 80 процентов успеха.

Что же касается администраторов, организаторов всех мастей и воспитателей, то в их работе практически все связано с людьми: с их характерами, интересами, причудами, потребностями, обидами и всем тем, что определяется универсальным понятием ч е л о в е к. От чего зависит успех в их

работе, никто, правда, в процентном отношении еще не подсчитал.

И все это лишь некоторые обстоятельства, обострившие интерес к проблемам человеческих отношений. Главное, пожалуй, в ином. Устав от принудительного кредитования своей неприятельной жизнью светлого будущего других поколений, современники мучительно и непросто освобождаются от психологии человекoв-винтиков, все более и более ощущая собственную самооценность, а стало быть, потребность познания себя и осознания себя среди других. Особенно остро это почувствовали кандидаты в народные депутаты во время выборов, а затем и депутаты, столкнувшиеся с изрядно политизированными избирателями. И первый съезд народных депутатов, и заседания нового парламента обезоруживающе наглядно показали, что отнюдь не все избранники готовы корректно спорить, доказывать свою позицию, о б щ а т ь с я.

Одна из немаловажных причин межнациональных конфликтов - низкая культура общения. Растущий интерес к религии - от неудовлетворенных в светском общении психологических потребностей людей. Наконец, волна забастовок, прокатившаяся по стране, поставила руководителей всех рангов перед простым фактом, что с людьми нужно уметь толковать, вести переговоры, о б щ а т ь с я.

Такая "невидная" работа, как общение, подстерегает нас на каждом шагу, и не всегда она нам по плечу. Во всяком деле, будь то врачевание или корчевание, есть свои приемы и правила для достижения соответствующих результатов. Свободное владение ремеслом есть профессионализм. В сочетании с талантом это дает блестящие образцы мастерства. "Мастер золотые руки" - пишут газетчики о сантехнике, слесаре, механике, доярке, электрике. Но как сказать о человеке, умеющем ладить с людьми? Может быть - "золотой язык"? Или, предположим, - "золотая душа"? Согласимся, звучит не очень. Но это отнюдь не значит, что одаренных именно для общения с другими людьми нет в природе. Пусть слова Герцена о своем соратнике и друге Н.Огареве послужат тому доказательством: "Он был одарен

особой магнитностью, женственной способностью притяжения. Без всякой видимой причины к таким людям льнут, пристают другие, они согревают, связуют, успокаивают их, они открытый стол, за который садится каждый, возобновляет силы, отдыхает, становится бодрее и идет прочь - другом".

В таком случае, если талант общения существует, то можно ли разъять его на составляющие, элементы, части, проследить связь между ними, определить, в каком сочетании они присущи человеку, о ком известно, что он коммуникабелен, обаятелен, легко сходится с другими? Задача может показаться непосильной. И прежде всего потому, что талант менее всего поддается расчленению, хотя попытки были, есть и, очевидно, будут.

Выписка из дневника Стендаля: "Вкус (правила для достижения того или иного эффекта) в его подлинном смысле - это половина таланта". Обратим внимание на уточнение в скобках. Если мы будем знать и пользоваться соответствующими правилами, то мы наполовину талантливы? Наша задача и заключена в том, чтобы определить первую половину таланта общения. Она исчерпывается знаниями, умениями, правилами. Что же касается второй, то пусть она останется пока за пределами этой книжки. Поскольку талант, в целом, - как деньги, они либо есть, либо их нет. Талант не сводится к знаниям, правилам и умениям, но и не может без них существовать. Если верить пушкинской версии легенды о Моцарте и Сальери, то нас интересует прежде всего Сальери общения. Талант в себе развить нельзя, если нет задатков, предрасположенности к определенной деятельности. Но приемы, правила, навыки можно оттренировать, довести до автоматизма и тем самым, может быть, разбудить дремлющие в нас способности, о которых мы имели ложное представление, считая, что таковых у нас нет и быть не может. Точно так же, как спортсмен последовательно, целеустремленно развивает отдельные группы мышц и тело в целом, так и любой человек постоянной тренировкой, "массажем" своих качеств применительно к правилам и приемам общения может добиться

необходимых результатов во взаимодействии с другими.

Этим, по сути дела, и занимаются сегодня многочисленные клубы и школы общения.

То, что найдет читатель в этой книге, - лишь попытка смоделировать некую "технология" общения, набор, последовательность применения определенных действий. И пусть не смущает читающего слово "технология", поскольку технология - с греческого - есть наука об искусстве, мастерстве, умении в какой-то области, будь то производство автомобилей, создание литературных произведений, формирование достойных отношений между людьми. Вот свидетельство людей, творчество которых вроде бы грешно связывать хоть каким-то образом с технологией. Поэт Андрей Вознесенский: "Я убежден, что мастерство, "техника" - это способ выражения личности". Композитор Игорь Стравинский на вопрос, что такое техника искусства? - ответил: "Весь человек. В настоящее время она стала означать нечто противоположное "душе", хотя "душа", конечно, это тоже техника".

На последующих страницах мы и займемся "техникой", будем искать пути, способы и действия, которые бы помогли точнее узнавать людей, быстрее добиваться взаимопонимания и доверительных отношений с ними, смелее устанавливать и поддерживать контакты, грамотнее убеждать собеседников, достойно вести себя в конфликтных ситуациях.

Собственно говоря, все, что содержится под обложкой, которую вы несколько минут назад открыли, не задумывалось книгой. Поначалу были только банальные, вероятно, как для всякого другого, вопросы: отчего не здороваются недавний приятель, с чего вдруг сотрудник отказывается от поручения, почему так трудно договориться с начальником, в чем причины нелюбви студентов к одному и, напротив, явной симпатии к другому преподавателю, по каким таким причинам выбирают одного, тогда как другой, казалось бы, достойнее. Одним словом, набор вопросов стремится к бесконечности. Пришлось окунуться в интеллектуально-практические приключения с поисками ответов всюду: в монографиях

психологов и психиатров, в дневниках писателей и в биографиях политических деятелей, в воспоминаниях бывалых журналистов и в собственных наблюдениях. Когда же кое-что из найденных ответов выносилось на аудиторию и вызывало несомненный интерес слушателей, тогда и появилась потребность привести узnanное и апробированное в более или менее стройный текст.

Остается только уповать на то, что время на его чтение будет потрачено не зря.



ОБЩЕНИЕ - НЕ РОСКОШЬ

Молодежь выходит на главную улицу села, поселка, города, которую в разных местах называют с большей или меньшей экзотичностью: "бродвеем", как это было десятка два лет тому назад, "стометровкой", а то еще как-нибудь применительно к местному фольклору. По этой улице дефилируют, гуляют, встречаются, знакомятся, ссорятся, о б щ а ю т с я.

Собираясь в бане, не обязательно в финской, ответственные (и не очень) работники парятся, моются, отдыхают, потягивают безалкогольные, слабоалкогольные и прочие напитки, обсуждают компетентно проблемы местного и мирового футбола, договариваются о совместных делах, аферах, о б щ а ю т с я.

Вечером на скамеечке у подъезда "божьи одуванчики" - бабушки-старушки аппетитно "перемыывают кости" соседям, переживают по поводу нравов сегодняшней молодежи, знакомят друг друга с удивительными симптомами своих болезней, судачат, о б щ а ю т с я.

Участники митинга обсуждают, спорят, критикуют, самокритикуются, ругаются, переходят на личности, о б щ а ю т с я.

Примеров бесконечное множество. Куда не глянешь - всюду общаются. Говорить об общении стало модно, общаться тоже. Появилась даже формула сатириков: дружбы, дескать, сегодня уже нет, осталось только общение. Тем самым невольно ставится под удар ни в чем не повинное общение само по себе. Чтобы оградить его от несправедливых упреков,

полезно выяснить, а что же общение из себя представляет. Порывшись в ворохе ученых записок и трудов, найдем, что общение есть процесс установления связей и отношений между людьми на основе обмена информацией. Другая точка зрения: общение - это взаимодействие людей как членов общества. Третья: общение - информационное или предметное взаимодействие между людьми, в котором реализуются и формируются их межличностные отношения. Стоп! Пока хватит. Во-первых, скучновато как-то. Во-вторых, при всем обилии определений их авторов объединяет следующее: выделяется какое-то одно, пусть даже и существенное, свойство общения, и весь процесс сводится лишь к нему. При этом упрощается истинное положение вещей.

Известный советский ученый Б.Д.Парыгин предлагает считать общение сложным и многогранным процессом, который в одно и то же время выступает и как взаимодействие, и как взаимный обмен информацией, и как отношение людей друг к другу, и как их взаимовлияние, и как сопереживание и взаимное понимание друг друга. Пожалуй, на этом определении и остановимся. Не потому, что другие хуже, просто наша задача - не определение вывести, а найти приемлемые формы поведения в разных ситуациях, не теоретический спор разрешить, а сделать имеющиеся знания "работающими". Понимая общение так, а не иначе, можно утверждать, что всякий человек, независимо от возраста, рангов, опыта и полученных знаний, испытывает потребность в информации, в соответствующем отношении к нему со стороны других, во взаимовлиянии, сопереживании, взаимопонимании, взаимодействии с себе подобными.

Правда, список потребностей, удовлетворяемых в общении, оказывается намного больше, причем нельзя точно сказать, где поставить точку. Еще один перечень (в интерпретации зарубежных авторов) изложен в талантливой книге А.Добровича "Общение: наука и искусство". Вот только некоторые из них, снабженные нетривиальными названиями: в общении реализуются "инстинкт симпатии", "чувство общности", "стадное стремление" и даже "потребность в поглаживаниях".

Отечественные исследователи, раздумывая над проблемами общения, также приходят к интересным выводам. Так, Н.П.Аникеева утверждает, что личность стремится к такому общению, при котором испытывает эмоциональное благополучие, а таковое зависит от закрепления желаемой позиции. По мнению А.С.Васильева, в общении люди стремятся утвердить свой авторитет, получить признание, одобрение.

"Волшебной силой", "всеобщим психологическим магнитом", притягивающим к нам других людей, считают Дранковы, являются наши способности быть всегда и во всем н у ж н ы м и. Причем "быть нужным" не в том функционально-прагматическом смысле "ты - мне, я - тебе", что вполне может прийти в голову, а совсем в ином: быть нужным как самоценная личность, которую уважают именно за то, что она есть сама по себе, а не за ее "доставательные" возможности. В этом, собственно, и отличие общения как такового от "товарно-потребительского", атакованного сатириками.

Очевидно, что всякий желающий нормально жить и работать среди людей не может не знать о потребностях своих собеседников, партнеров, коллег. Более того, не только знать, но и "запускать" эти знания в оборот. Поэтому с профессиональным пилотом и незаурядным писателем Антуаном де Сент-Экзюпери, назвавшим общение единственной для человека роскошью, следовало бы согласиться лишь в том случае, если этим излишеством (по В.Далю роскошь - излишество) владеешь как инструментом. Для всех, работающих с людьми, на людях, для людей, без общения, вне его, помимо него нельзя ни понять человека, ни договориться с ним, ни переубедить, ни, наконец, заставить его что-то сделать. А если и удается, то не всем и не всегда.

Так вот, с т е п е н ь п р е в р а -
щ е н и я с п о с о б н о с т е й,
з н а н и й, о п ы т а в д е й с т -
в и я, с п о м о щ ь ю к о т о р ы
х д о с т и г а е т с я в з а и м о
п о н и м а н и е, с о п е р е ж и в а
н и е, в з а и м о в л и я н и е, в з а
и м о д е й с т в и е с д р у г и м и

людьми, и есть то качество - коммуникативность, - которое позволяет пользоваться уже известной "ро-скошью". Не будем сводить коммуникативность к коммуникабельности. Последнее представляет собой лишь распространенное обозначение приветливости и общительности, тогда как первое преследует конкретные цели.

В дальнейшем разговор и пойдет о целесообразных действиях для решения поставленных перед собой задач в общении. Набор таких действий и есть первая половина таланта. О второй мы условились не говорить. Подчеркнем только: применение их разными людьми может давать и неодинаковые эффекты. Все-таки коммуникативность - это с т е п е н ь превращения способностей, знаний и умений в определенные действия, а степень - понятие качественное.

Люди с неодинаковой коммуникативностью находятся на разных этажах таланта. Однако не будем пессимистичны в самом начале нашего путешествия в мир во все века исследуемого и до сих пор непознанного до конца человеческого общения.

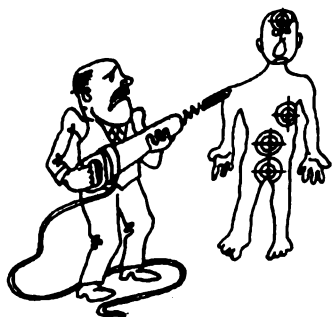
Остается только расшифровать, что скрывается под "взаимностью". Когда один из собеседников вещает на языке племени Мумбо-Юмбо, а другой - на хинди, трудно ожидать, что они когда-нибудь договорятся. Тривиально, но одинаковый язык - первое и самое главное условие для в з а и м о п о н и м а - н и я. Однако на разных языках можно говорить, употребляя один и тот же великий и могучий русский. Стоит только не утруждать себя стремлением понять, ч е г о хочет собеседник, ч т о им движет, ч е м обусловлена его позиция. В то же время, задавшись этими вопросами обоюдно, можно рассчитывать на взаимопонимание, которое "запускает" общение, как стартер-двигатель автомобиля.

Если не сочувствовать человеку, не радоваться его успехам, не печалиться его неудачам, то человеческие контакты постепенно "высыхают". Почти все людские драмы вызываются дефицитом взаимопонимания и сопереживания. Нет их - и в весьма благополучной семье мать становится "странной жен-

щиной", и по этому поводу снимается кинофильм. Появляются "чудики" Василия Шукшина. А отношения в коллективе лишаются теплоты, и там, где это происходит, появляются метастазы формализма.

Когда на поведение лектора, содержание его выступления не влияют интересы, ожидания аудитории, то и он не сможет повлиять на нее. Эту связь можно наблюдать в девяносто девяти случаях из ста. И наоборот: лишь приведя в соответствие с аудиторией аргументы, доводы, резоны, он может рассчитывать на успех своей работы. Так происходит в з а и м о в л и я н и е.

Что же касается в з а и м о д е й с т в и я, то это продукт, конечная цель, сверхзадача общения. Ради этого добиваются взаимопонимания, сопереживания, взаимно влияют друг на друга начальник и подчиненный, оратор и аудитория, лидер и группа.



МОЖНО ЛИ "ПРОЧИТАТЬ" СОБЕСЕДНИКА

Немного, наверное, найдется людей, кто ответит на этот вопрос отрицательно. В одном из писем лорд Честерфилд наставлял сына: "Умение читать приобретается чтением книг, но гораздо более необходимое умение - познание мира - можно приобрести, только читая человека и изучая самые различные его издания".

Во всякой деятельности есть материал, набор инструментов, а также конкретных приемов, операций. В нашем случае исходный и конечный материал, как это ни технологично звучит, - люди. Собеседники, начальники, подчиненные, ведущие и ведомые, отцы и дети, он и она, они и мы. Конкретнее: общая и профессиональная культура, качества характера, знания, умения, навыки, жизненный опыт, наконец, собственная неповторимость, "чуждинка", самобытность. Все это - подвижный, импульсивный, меняющийся "материал" общения. Пожалуй, единственный, для поставок которого не нужна служба снабжения. Каждый сам себе снабженец.

А что же тогда приемы? Мы знаем, что по-разному используются способности, знания, умения. Точно так же с неодинаковым успехом мы сходимся с другими. Так вот, действия, с помощью которых люди добиваются взаимопонимания, сопереживания, взаимовлияния, взаимодействия с другими, и есть приемы технологии общения, или коммуникативные действия. Они-то и приводят в движение весь "материал".

К.С.Станиславский, разработавший технологию актерского ремесла, до мельчайших деталей описал в удобной для практического применения форме сценическое общение. Начинается оно с решения следующих задач: "Прежде всего надо о р и е н т и р о в а т ь с я, постараться почувствовать общее настроение, проникнуть своими щупальцами в душу каждого из присутствующих, для этого искать их глаза, приспособляться к ним, чтоб не спугнуть, а приблизить к себе, вызвать сцепку и общение". Нас не интересует пока вся мысль Станиславского: об этом разговор еще впереди. Главное внимание сейчас - ориентированию в собеседнике.

Обыкновенная таблица, которую мы всегда найдем в школьном учебнике химии, выстраивает все существующие на земле вещества в строгую иерархию. Гений Менделеева сказался в том, что в основу классификации он положил единственный показатель - атомный вес. Если же мы в основу классификации руководителей положим их потребность ориентироваться в собеседниках, то получим по меньшей мере три типа. Первого мало интересуют люди, с которыми он работает. Главное для него - дело и расчет на то, что план и приказ - панацея, средство, инструмент для решения всех проблем. В том числе и общения. Второй понимает, что без правильной оценки всех, с кем работаешь, трудно чего-либо добиться. Он только понимает, но не может пока сделать так, чтобы это помогло делу. Третий все понимает, ориентируется, и в соответствии с собственными наблюдениями корректирует свое поведение. Он пользуется технологией общения, может быть, и не осознавая этого. Второму предстоит ее освоить. Первому она не нужна принципиально.

Любой человек, вступая в разговор с другим, создает себе его образ, более или менее похожий на действительную личность. У приятелей, давно и близко знающих друг друга, степень "похожести" образа намного выше, нежели у только что познакомившихся. Чем ближе образ человека к действительным его качествам, тем успешнее, в конечном итоге, общение.

Образ собеседника - сумма многих факторов. То, что может увидеть человек в другом, зависит от его пола (по Г.Олпорту, женщины лучше понимают людей, чем мужчины, по А.В.Мудрику, женщины глубже понимают волевые качества и черты характера, выражающие отношение человека к другим людям (например, доброта, отзывчивость) и к себе (эгоизм, альтруизм). Мужчины лучше понимают черты характера, связанные с отношением к труду: целеустремленность, дисциплинированность, добросовестность и т.п.); от профессии, например в эксперименте О.Г.Кукосяна одну и ту же девушку представляли юристам, физикам, экономистам, биологам, художникам, после чего нужно было ее описать. Так вот, юристы преимущественно описывали внешний облик, детализируя. Физики сравнительно больше характеризовали внутренний мир, состояние девушки. Биологи определяли ее возрастные особенности. Художников занимали пропорции лица. Полученные данные позволили экспериментатору сделать вывод, что на первое впечатление оказывает заметное влияние род занятий воспринимающих. От настроения: Зигмунд Фрейд утверждал, а Майкл Т.Мотли подтвердил экспериментально, что в каждой оговорке, речевой ошибке имеется свой смысл. В частности, оговорки выдают скрытые мотивы и тревогу. Поэтому хорошее физическое состояние, решенные собственные проблемы, уверенность в себе (кстати, уверенность в себе дает... отсутствие долгов: нравственных, должностных, денежных, семейных, хочешь жить в равновесии с собой и другими - не занимай и не обещай) - первый камень в фундаменте успешного общения; от характера, ситуации общения и места, где оно происходит, зависит наше представление о другом человеке. В том числе и от предрассудков. В оперетте, сочиненной отцом Козьмы Пруткова Петром Федотычем Прутковым, - "Черепослов, сиречь френолог" есть герой по фамилии Шишкенгольм. Фамилия - суть квинтэссенция многовекового предрассудка, когда людские качества определяли по шишковатости черепа. Из оперетты явствует, что профессор Шишкенгольм мог безошибочно узнать по черепу: кто способен и не способен любить женщину, есть ли

у человека память, способность к живописи, музыке, познанию и учению, наличие ума и убеждений, силы духа, чувствительности, терпения. Один из просителей руки дочери профессора Лизы, отвергнутый отставной гусар Касимов, рыдая по этому поводу, спел соответствующий куплет:

Как зло природа подшутила,
Когда меня произвела:
Она мне в грудь любовь вложила,
Любви же шишек не дала!

Любопытный анализ истории френологии можно найти в книге В.Леви "Я и мы". Предрассудки в восприятии людей чрезвычайно многолики. Согласно буддийским догмам, у каждого человека бывает 5 основных заблуждений (упрямство, гнев, глупость, недоверие, предрассудок) и 103(!) второстепенных. И все они так или иначе мешают объективно ориентироваться в собеседниках. Выход? Знать свои недостатки и стараться нейтрализовывать их в общении.

А.А.Бодалев привел целый ряд любопытных данных, полученных в ходе экспериментальных исследований. Из семидесяти двух опрошенных девять человек заявили, что люди с квадратными подбородками обладают сильной волей, семнадцать сказали, что люди с большим лбом - умные, трое полагали, будто люди с жесткими волосами имеют непокорный характер, двое - что толстые губы свидетельствуют о большой сексуальности и т.д.

По другим наблюдениям за людьми в экспериментально созданных ситуациях конфликта исследователи приходят к выводу, что существуют отношения между различными произвольными жестами и определенным душевным состоянием. Так, например, пальцы, сведенные кончиками вместе, означают якобы покорность, смирение, палец у губ - стыд, палец, зажатый обвившими его пальцами другой руки - самоободрение. Жестикуляция - индикатор внутренних состояний человека.

Истолковываются позы, походка, тембр голоса, речь.

Выросла и новая ветвь в психологии - к и н е з и к а. Ее задача - изучение жестов и поз,

зависимость их от состояния психики человека. Выводы исследователей отнюдь не бесполезны в нашем разговоре. Например, была обнаружена связь между расслабленностью позы говорящего и статусом собеседника: большая расслабленность наблюдалась при разговоре с людьми с более низким статусом и женщинами. Это обстоятельство не может не заставить нас пристальнее понаблюдать за своим и не только своим поведением. Тем более, что в одном и том же человеке подчас запросто уживаются "волк" и "ягненок" одновременно: перед подчиненным, зависимым человеком в первом и перед начальником, "нужным" человеком во втором случае. Выходит, по позе нашего собеседника вполне можно понять, как он нас оценивает.

Словарь жестов Джерарда И.Ньеренберга и Генри Х.Калеро содержит такую информацию: об открытости характера говорят раскрытые руки, расстегнутый или даже снятый пиджак. К защитным жестам (оборонительным) относятся руки, скрещенные на груди, сжатые кулаки. Индикаторами критической оценки они считают положение, когда собеседник подносит руку к лицу, опирается подбородком на ладонь, указательный палец вытягивает вдоль щеки, остальные пальцы ниже рта. Наклоненная голова свидетельствует об интересе, женщины сознательно используют этот прием, когда имеют дело с мужчиной, на которого хотят произвести впечатление. Почесывание подбородка означает: "хорошо, давайте подумаем". Расхаживание показывает подготовку к принятию трудного решения, в этот момент не следует начинать разговор, - советуют составители словаря. Почесывание переносицы - показатель глубокой сосредоточенности.

Вот данные других психологических опытов: желание у испытуемых произвести на партнера максимально благоприятное влияние было связано с более высокой скоростью речи, более частыми подкреплениями речи партнера жестикуляциями, улыбками, подтверждающими кивками головы и т.д. Движения рук и выражения лица передают в основном оценку, качество эмоции, установки человека, - считают экспериментаторы. Сила же и интенсивность эмоций передаются в большей степени посредством поз и

движений ног. И еще одно любопытное наблюдение: в сердитом настроении наиболее активны движения головы и ног при относительном покое рук, а в состоянии депрессии спокойны голова и руки при относительной активности ног.

Пожалуй, не стоит считать данные экспериментов стопроцентными рекомендациями для успеха. Ясно только одно, что все это можно проверить, дополнить и скорректировать собственными наблюдениями, своим "прочитыванием" людского поведения. Но чтобы все это оказалось нужным, необходима "хватка" - в глазах, в ушах, во всех органах пяти чувств. Коли слушать, так уж - слушать и слышать. Коли нюхать, так уж - нюхать. Коли смотреть, так уж - смотреть и видеть, а не скользить глазом по объекту, не зацепляя, а лишь слизывая его своим зрением. Надо вцепляться в объект, так сказать, зубами". Этого требовал от актера К.С.Станиславский. Не буду настаивать на том, что все это полезно не только для театрального общения.

Внимательное чтение художественной литературы, а не только исследования профессиональных психологов, дает нам знания о показателях человеческой личности и ее состояниях. Русская классическая литература - незаменимый источник, без которого нельзя постичь технологию общения. "Не забывайте мелочей, - пишет в романе "Подросток" Ф.М.Достоевский, - чем мельче черта, тем иногда она важнее". В том же романе он отмечает несколько таких мелочей: "Отвлеченно любят говорить только эгоисты", "когда что-то угадываешь, то всегда успеваешься". Любопытно толкование Достоевским и того, как человек смеется: "Итак, если хотите рассмотреть человека и узнать его душу, то вникайте не в то, как он молчит или как он говорит, или как он плачет, или даже как волнуется... а вы смотрите лучше его когда он смеется. Хорошо смеется человек, значит, хороший человек... Чуть заметите малейшую черту глуповатости в смехе, значит, несомненно тот человек ограничен умом... Если... сам человек, рассмеявшись, стал вдруг почему-то для вас смешным, хотя бы даже немного, - то знайте, что в человеке том нет настоящего собственного

достоинства... если смех кажется пошловатым, то и натура пошловата..."

По словам Валентина Катаева, Юрий Олеша rozpoзнавал характер человека по... ушам. Остается непонятым только, как это ему удавалось. В произведениях У.Фолкнера, Л.Толстого, И.Тургенева, Ж.-П. Сартра, А.Камю и многих других мы при внимательном чтении найдем массу деталей, характеристик человека, и хорошо бы знать их, отличать, замечать, коль скоро мы стремимся достичь взаимопонимания с другими. Однако современное транспортно-диагонально-фабульное чтение, к сожалению, приводит часто к тому, что мы пропускаем мимо своего сознания огромное количество "руководств" по практической психологии.

Русский физиолог И.М.Сеченов, а уж его-то экспериментальному опыту трудно не верить, сказал: "Смеется ли ребенок при виде игрушки, улыбается ли Гарибальди, когда его гонят за излишнюю любовь к Родине, дрожит ли девушка при мысли о первой любви, создает ли Ньютон мировые законы и пишет их на бумаге - везде окончательным фактом является м ы ш е ч н о е д в и ж е н и е". Задача ориентирования в собеседниках - наблюдение за ними. Но важно не само фиксирование таковых, а толкование того, что за этими движениями стоит и к чему они обязывают. А если учесть, что существует колоссальное множество проявлений человеческой индивидуальности, то такая задача становится все более проблематичной.

В самом деле, П.М.Якобсон, например, утверждает, что в романе Л.Толстого "Война и мир" найдено 85(!) оттенков выражения глаз и 97(!) оттенков человеческой улыбки, раскрывающих особенности состояния и эмоционального отношения человека к окружающему миру. А по подсчетам профессора К.К.Платонова, в русском языке вообще содержится более полутора тысяч слов, обозначающих различные свойства характера и души.

Однако технология может предложить выход из этого довольно затруднительного положения, исходя из тех знаний, которыми располагает человек на данный момент. При этом будем иметь в виду -

всякая технология практически не имеет пределов совершенствования.

Попытаемся свести многообразие проявлений эмоционального мира личности к набору основных, которые бы исчерпывали необходимый и достаточный круг наших знаний о собеседнике.

Выводы Кэролла И.Изарда в существенной мере помогают решать наши проблемы. По его мнению, существует девять основных мимических реакций. Все они так или иначе встречаются в жизни каждого человека. И в общении, безусловно. Первая из них - *"радость-удовольствие"*. Отметим только одно обстоятельство: каждый человек в принципе может увидеть на лице другого радость или гнев, удивление или испуг, особых способностей и умений для этого не нужно. Главное - определить, что стоит за этими реакциями. Так вот за *"радостью-удовольствием"* следует удовлетворение личным достижением или процессом творчества, где радость не самоцель. Радость - удовлетворение своим действием, а социальная радость - удовлетворение совместным действием людей. Так интерпретирует эту мимическую реакцию Изард.

"Интерес-ажютаж". Мы испытываем интерес, - продолжает Изард, к тому, что ново или отлично от ранее увиденного, но он активизируется и осознанием новых возможностей.

"Дистресс-горе". Эта реакция сообщает человеку и окружающим о неполадках, заставляет устранить источник; вызывает отрицательные мотивы, чтобы быть более восприимчивым к собственным проблемам и человечества; укрепляет сплоченность группы людей.

"Отвращение-омерзение". Желание отделаться.

"Гнев-ярость". В состоянии гнева кровь *"закипает"*, лицо пышет жаром и мышцы напрягаются. Человек чувствует себя сильным... Чем сильнее гнев, тем сильнее и энергичнее чувствует себя человек... Испытывает побуждение напасть на источник гнева.

"Пренебрежение-презрение". Презирать, по мысли Изарда, значит испытывать предубеждение против чего-либо. Пренебрежение и презрение - центральная эмоция во всех видах предассудков.

"Удивление-испуг". Основная функция - помочь

человеку подготовиться к реакции на новое или неожиданное событие. Удивление освобождает нервную систему от эмоциональной нагрузки, которая препятствует приспособлению к неожиданным изменениям в окружающей среде.

"Стыд-робость-унижение". Стыд присущ любому человеку, когда желание превышает возможность его удовлетворения. Стыд - страх самоуважения. Именно повышенная чувствительность к своей неправоте или неспособности вызывает в нас стыд.

"Страх-ужас". Встреча лицом к лицу с неопределенностью и неизвестностью - главный стимул страха.

Вот девять основных мимических реакций в трактовке Кэрлла Изарда. Ну и что же с ними делать? Какое место они занимают в технологии общения? Вспомним начало нашего разговора и подчеркнем, что речь идет о материале общения, и пока только о таком, который проявляется внешне и его можно зафиксировать, истолковать и затем выбрать соответствующие действия. Остается только выработать привычку фиксировать в сознании детали поведения собеседников и соответственно их смыслу корректировать свое поведение. Такая привычка может иметь и обязательный характер. Во всяком случае, не только профессионалы-психиатры могут ее выработать.

На одной из встреч писатель, вспоминая творческую молодость, рассказал, как однажды на трамвайной остановке по привычке наблюдать за окружающими устался на молодую девушку, пытаясь определить ее возраст, профессию, характер. Но в то же время забыл о том, как выглядит со стороны. "Объект" наблюдения сначала подумала, что тот не прочь "затеять флирт невинный", затем повертела указательным пальцем у виска, наконец, обратилась к оказавшемуся рядом милиционеру. "Изучение объекта" едва не закончилось у начинающего писателя в отделении.

- Режиссеры, писатели, психологи... все это интересно, но только уж сомнительна польза от такой информации... К делу бы поближе... Суха теория, но зеленеет вечно древо жизни...

Такое вот деликатно-критическое суждение довелось

услышать автору на одном из семинаров с комсомольскими работниками. Пришлось отвечать, тем более что аудитория всегда мобилизуется, когда оратору задают так называемые "острые", "неудобные" или "каверзные" вопросы. Кстати, ни один из этих эпитетов не выдерживает критики, потому что вопрос есть свидетельство определенного незнания или сомнения. И только. Незнание легко переходит в свою противоположность с помощью распространения соответствующей информации. Сомнение - путем разъяснения, убеждения и переубеждения.

Вряд ли кто усомнится, что всякий организатор прикомандирован к полку воспитателей. А воспитатель - это психолог, режиссер, физиономист, оратор, психотерапевт, руководитель, дипломат, швец, жнец и на дуде игрец. В теории и на практике. Поэтому не всегда бесполезно заглянуть в другие области человеческой деятельности. К тому же должностные инструкции и собственный опыт отнюдь не единственные критерии мастерства.

Что же касается "вечно зеленого древа жизни", то для предотвращения процесса захирения этого дерева полезно его поливать, рыхлить и удобрять землю, очищать от сухих и заболевших веток, а также от разных паразитов, наконец, сам ствол и крону оглядывать почаще с разных ракурсов. Сидя на нем, это сделать, прямо скажем, затруднительно.

Признаться, здесь автор "помахал руками после драки", второй аргумент появился намного позже, чем требовалось. Впрочем, не забыть бы о главном: "прочитать собеседника" - задача не из невыполнимых, и умение "читать" людей - не химера.

СЮЖЕТ ДЛЯ ПЕРСОНАЛЬНОГО ДЕЛА. ОПЫТ ЛИТЕРАТУРНОЙ РЕЦЕНЗИИ. Николай Петрович Шумилин - первый секретарь райкома комсомола. Во вверенной ему организации произошло ЧП: "налет, совершенный неизвестными хулиганами". Они проникли в зал заседаний райкома, из кубков городской спартакиады распили две бутылки портвейна розового. Один кубок исчез. Вокруг этого и разворачиваются события в повести Юрия Полякова "ЧП районного масштаба".

В конце концов одного из "налетчиков" нашли.

Как оказалось, бюро райкома, да и сам первый секретарь в свое время "заложили мину замедленного действия", и вот сейчас она "взорвалась". А два года назад этого парня просто не приняли в комсомол на очередном заседании бюро. Лишь только потому, что он написал заявление "как все", а его спросили - почему именно он желает вступить в комсомол. Школьник от неожиданности, никому ведь больше таких вопросов не задавали, смутился, растерялся и начал невпопад отвечать и на другие вопросы. Правда, речь Ленина на III съезде комсомола он читал и помнил.

Итог заседания бюро - в гневных словах третьего секретаря: "Я категорически против! - непримиримо возразила Шнуркова. - Это же формализм! А говоря о задачах Союза молодежи, между прочим, Владимир Ильич предостерегал именно от начетничества! Если человек не знает, зачем идет в комсомол, - хорошая память ему не заменит убежденности. Я против!"

Все посмотрели на Шумилина.

Он поднял праздную скрепку, поднес ее к настольному магниту, напоминавшему металлического ежа, усеянного продолговатыми канцелярскими колечками. Скрепка скользнула из пальцев и смешалась с другими, секунду он еще различал ее, но потом навсегда потерял из виду". А вот здесь момент примечательный. Запомним скрепку.

"Шумилин думал о том, что на паренька от волнения напал обыкновенный столбняк, хотя Семенов (фамилия вступающего, он же "налетчик". - Б.Л.) наверняка подготовлен не хуже своих уже утвержденных одноклассников. Но, с другой стороны, как ни в чем не бывало принять человека, не ответившего, почему он вступает в комсомол, тоже нельзя. Да еще эта Шнуркова... Ладно, через месяц примем парня, а ему впредь наука: мужчина всегда себя должен в руках держать.

- Голосуем. Кто за то, чтобы отложить? - призвал он и сам поднял руку.

Против проголосовал Бутенин. Полубояринов воздержался.

- Мы, Юра, не можем сегодня утвердить решение собрания о твоём приеме, - отчески объяснил первый

секретарь. - Но ты не расстраивайся: мы тебе не отказываем, через месяц ждем на бюро. До свиданья, можешь идти..."

"Скрепка скользнула из пальцев и смешалась с другими..."

"Махнули шашкой", да по живому. Парень тянулся к комсомолу. Его оттолкнули. Несправедливо хотя бы в сравнении с одноклассниками, и подготовлен-то он был "не хуже своих". А всякая несправедливость обижает, а то и озлобляет.

Но это не все. На вопрос, вынесенный в название главы, следует, видимо, ответить категорически: нужно! Не "прочитывать", т.е. не замечать и не объяснять детали поведения сотрудника аппарата, провинившегося, начальника, собеседника, просто человека - значит обрекать себя на ошибки разной степени грубости.

Шумилин было заметил растерянность парня, казалось, вот-вот перейдет на его сторону, и нелепое решение не попадет в протокол, а заодно и в историю. Но, на мгновение вспыхнув, его внимание тут же погасло.

"Скрепка скользнула из пальцев и смешалась с другими..."

Равнодушный - безразличный, безучастный, лишенный интереса. Так толкуют словари. Безразличный не способен заинтересоваться отдельным человеком, ему все на одно лицо. Он заряжен на массу. Он не различает, где зерно, а где плевелы, в чем истинное, а в чем ложное. Безучастный не желает производить усилий, чтобы помочь, поддержать, вывести из трудной ситуации. Впрочем, не приговор нужен первому секретарю, а лекарство. Антибиотик от равнодушия. Если не произвести вовремя инъекцию, он вовсе потеряет внимание и наблюдательность, без которых "прочитать" человека трудно. Даже при наличии диплома о высшем образовании.

"А потом он забыл. Так вылетает из головы номер ненужного телефона или имя случайного знакомого. Забыл на два года".

"Скрепка скользнула из пальцев и смешалась с другими..."

- Какую черту характера труднее всего сыграть?

- спросил я как-то чету молодых актеров. Подумав, он и она ответили: равнодушие.

Секретарь - не актер. Если в нем не заложено требуемого качества воспитанием, всей предыдущей жизнью, то как бы он ни пытался строить мизансцены, наигрыш всегда почувствуют.

Технология общения не дает ответа на вопрос, как стать равнодушным. Она только отмечает: равнодушие - мощный барьер на пути узнавания и понимания собеседника. Но снять его под силу каждому.



СОЧИНЕНИЕ НА ТЕМУ: "ЧТО ЗА ЛИЧНОСТЬ ПЕРЕД НАМИ?"

Козьма Прутков был прав, настаивая: "Зри в корень!" До сих пор мы говорили о внешних признаках общения, о которых, честно говоря, не всегда думается. Но это только часть дела, пусть важная. Другая связана с сугубо внутренними характеристиками общающихся. Мысли и чувства, потребности и цели, мотивы и ожидания - вот что составляет внутренний материал общения. Не зная их, не представляя, как с ними обращаться, невозможно ни понять человека, ни сопереживать ему, ни взаимодействовать с ним.

Такая задача на порядок сложнее, чем истолкование внешности, походки, размера подбородка, шишек на голове. Надо ли говорить, что чем богаче, разностороннее внутренний мир нашего собеседника, тем больше он обращает на себя внимание, тем большей возможностью располагать к себе он обладает.

Не будем забывать и о том, что общение - процесс не односторонний, а обоюдо- и равносторонний. Это не игра в одни ворота, а помощь "противнику" во взятии и своих собственных. Поэтому "внутренний материал" общения должен быть в обороте, "выложен на прилавок" как с той, так и с другой стороны.

Итак, мотивы, потребности, интересы, цели - предмет внимания. Если верить Марку Аврелию (а римские императоры, похоже, знали толк в общении), то "каждый стоит столько, сколько стоит дело, о котором он хлопочет". В этом - объяснение всем тем обстоятельствам, когда о н избегает встречи,

о н а уходит от разговора, о н беспрестанно звонит, добиваясь встречи, о н а раскисается, о н и не слушают, а т е не отпускают со сцены, когда м ы хотим одного, а э т о т - другого.

Но есть ли какие-нибудь приемы для узнавания другого? А если есть, то не будет ли грубостью вторжение в душу, во внутренний мир другого человека, пусть даже с благими намерениями? Бесцеремонность, разумеется, противопоказана всем, тем более работающим с людьми. Но дело как раз в том и состоит, что человек, наделенный определенными умениями и душевными качествами, делать все это будет исподволь, незаметно, заходя, не оскорбляя и не тревожа других своими действиями.

"Человек - это сумма прошлого". Формулировка писателя дает направление для поиска ответов. Человек не есть сиюминутная данность. Основания для его настоящего - в прошлом. Там - обусловленность его сегодняшнего бытия, поведения, желаний.

Журналисты, прежде чем идти на встречу с очередным собеседником, как правило, стараются узнать все возможное о нем из других источников: перечитывают его книги, если это писатель, беседуют с пациентами, если это врач. Студентка-дипломница для разговора с Леонидом Жуховицким перечитала не только все, что вышло когда-либо из под его пера, но и все материалы о нем и о его творчестве, все его интервью, пересмотрела все фильмы и телепередачи с его участием. Не найдем мы и врача, перед встречей с больным не перелиставшего бы историю его болезни. Трудно представить себе учителя, в памяти которого не было бы успехов и неудач, комедий и трагедий, разных этапов развития своих подопечных.

Кинорежиссер Илья Авербах: "При знакомстве с актером у меня, как, вероятно, и у каждого режиссера, существует нечто вроде системы тестов. Я говорю себе, что в комнату входит человек, о котором я ничего не знаю, кто он, откуда, какова его история. Первые движения, первые слова, манера сидеть, говорить, смотреть. Если в эти минуты я

могу понять, что передо мной артист (пусть даже очень хороший), я не буду его снимать... Следующий этап знакомства с актером сводится к попытке р а с с к а з а т ь самому себе в течение ближайших пяти минут короткую жизненную и с т о р и ю человека, с которым я говорю. И если в этой истории (конечно, бессвязной, скорее образно, нежели последовательно строящейся) возникает ядро характерного, которое окончательно проявится гораздо позже, значит, знакомство продлится и, может быть, приведет к каким-то реальным результатам".

Как можно заметить, здесь происходит своеобразное воссоздание истории жизни собеседника. И это следовало бы назвать очередным этапом технологии общения - м о д е л и р о в а н и е м личности. Заметим только, что факты прошлого - лишь часть создаваемой "модели" человека, при этом она - не самоцель, а более или менее приемлемый способ получения необходимой информации для дальнейших действий.

Итак, историю того, с кем мы вступаем в общение, представили. В практике аппаратчиков есть дополнительные возможности узнать, где, как проявил себя человек ранее. Подобные данные представляются в виде так называемой "объективки": какое образование и где получил, кем работал, кто родители и т.п.

Ну вот, "сочинили" историю, заглянули в "объективку", человек - перед нами. Каковы коммуникативные действия далее? Последуем советам психологов, которые предлагают определить: его понимание предмета разговора, ситуации общения, своего места и роли в ней, а также партнера и его представления о том же;

чувства - здесь предстоит фиксировать все мимические реакции и толковать их в соответствии с собственным опытом общения и с объяснениями, которые мы уже знаем;

волевой настрой - до ситуации общения, во время его, в конце разговора, отношение к предмету обсуждения и отношение к собеседнику.

При кажущейся сложности всякий нормальный че-

ловек с большей или меньшей точностью определяет для себя все эти параметры. Если бы это было не так... Впрочем, не следует доказывать очевидное. Достаточно прочитать лишь несколько брачных объявлений и понять, насколько точно порой раскладывают по полочкам людские качества желающие познакомиться и создать семью.

Небезынтересно определить, что собеседник говорит и что не говорит. И то, и другое бывает симптоматичным. К пожилым деревенским супругам обратился социолог с вопросом: "Что вы читали в прошедшие месяцы?" Последовал ответ: "Две хорошие книги: "Анну Каренину", сколько же мы над ней плакали! И "Швейка", сколько же мы над ней смеялись!" Однако социолог продолжал: "А над чем именно вы смеялись или плакали?" Ответ: "Мы оплакали бедного мужа этой дрянной женщины, Анны. Каким же он хорошим был человеком и какой непорядочной была его жена!"

"А в "Швейке" над чем вы смеялись?" Ответ: "Сколько в нем было дурасти!" Тут старик вскочил, встал по стойке смирно: "Знаете, я был сержантом еще в императорской армии. Если бы под мою команду попал такой Швейк, ну и поплясал бы он у меня! Из наказания не вылезал бы!" Вот уж, действительно, говорят одно, а слышать следует другое.

Но вернемся к моделированию личности. Не всегда оно протекает так, как хотелось бы. Есть в нем свои драмы и комедии. В романе Достоевского "Бесы" один из главных персонажей - Петр Верховенский - охарактеризован так: "Он человека с о ч и н и т (разрядка моя. - Б.Л.), да с ним и живет". Создавая модель, нельзя забывать возможности развития - человек-то живой и меняется чаще, чем представляется моралистам. Когда "модель", образ собеседника становится статичным, застывает, тут недалеко и до ошибок. Возглас умирающего Цезаря "И ты, Брут?" слишком уж бывшая в употреблении, но точная иллюстрация тому.

"Выстроили" модель своего комсорга студенты в группе, подкупившись его активностью, озабоченностью общественными делами. А оказалось, что все

это нужно ему для того, чтобы остаться в аспирантуре вуза. "Берут в аспирантуру не только отличников, но и тех, кто на виду," - вот его тезис, прозвучавший на собрании, как гром среди ясного неба. "Положительная модель" комсорга рухнула в одночасье.

Наконец, еще одно коммуникативное действие, с помощью которого узнаются люди. Молодая женщина, "проигрывая" в группе психологического тренинга собственные проблемы взаимоотношений в семье, наконец-то уладила затяжной конфликт с матерью мужа. И все потому только, что на некоторое время представила себя на ее месте, увидев многое из того, что раньше вообще не попадало в поле ее зрения, где было только черно-белое, одностороннее восприятие отношений со свекровью. Руководитель коллектива в той же группе оказался на месте подчиненного. Ему устроил "разнос" другой "игрок", выступавший в роли начальника. После этого первый стал гораздо тщательнее готовиться ко всякому разговору с сотрудниками и перестал добавлять металл в голос.

Газетчики время от времени пользуются приемом под названием "журналист меняет профессию". Результат такого включенного наблюдения, говоря языком социологов, выражается не только в более подробном знании той области, о которой пишет журналист, но и близкое знакомство с психологией работающих в ней людей, их ролями. Тем самым таксисты, униформисты цирка, продавцы становятся понятнее и читателям.

А что говорить об актерской работе, суть которой и есть каждодневное принятие роли. Сегодня принца, завтра нищего, послезавтра... лошади. Из театральной терминологии и заимствовали социальные психологи термин "принятие роли", повторив вслед за Шекспиром: "Весь мир - театр".

Да, но что же необходимо иметь в виду не психологу, не журналисту, не актеру, а просто человеку, предпринимающему попытку узнать и понять роль другого? Вот полусмешной, полусерьезный совет Владимира Леви, не лишенный, однако, практического смысла. "Не сходя со стула, посидите так, как сидит председатель экзаменационной ко-

миссии, пчела на цветке, кассир на своем рабочем месте, обезьяна, изображающая, как сидите вы, побитая собака, торжествующая собака, кот, имеющий намерение пойти погулять, наказанный Буратино, невеста на свадьбе, поросенок на кактусе, Гамлет, принц датский, наездница на лошади, беременная, преступник на скамье подсудимых, космонавт в скафандре - импровизируйте. Уловите самочувствия".

Профессор А.А.Леонтьев подходит серьезнее и утверждает, что для исполнения социальной роли требуются три условия: 1) знание этой роли; 2) знание мотивов, свойственных этой роли; 3) наличие навыков и умений, обеспечивающих исполнение ее. Оговоримся сразу. Нам не нужно исполнение чужой роли. Важно знать ее настолько, чтобы быть готовым как бы исполнить ее. Ибо только такая готовность дает настоящее знание. Очевидно потому, что дельными руководителями становятся, как правило, те, кто прошел многие ступени служебной иерархии, зная в деталях не только технологию, но и взаимоотношения людей на разных ступенях производственной лестницы.

ГАЗЕТНАЯ ВЫРЕЗКА. "Почти тридцать лет руководил директор многотысячным коллективом, и вот в одночасье он - один из многих. Люди кругом все те же, но как задребезжала музыка отношений! Конечно, большинство работников завода продолжало относиться к директору уважительно, по-человечески сердечно. Но больно кололо другое. Один победительно смотрит поверх головы. Другой стал держаться запанибрата. Этот, здороваясь, сочувственно кряхтит. Тот тянет заговорщицки в сторону..."

Смена ролей вызывает не только дребезжание отношений в коллективе. Она показывает и самого человека с неожиданной до сих пор стороны. Секретаря комитета переизбрали. Проходит буквально несколько дней, и его не узнать: куда девалась его строгость, дистанция в общении, взвешенность слов и поступков? Вместо этого почти фриivolность, ирония, облегченное отношение к окружающим, не связанное с прежним статусом. Видимо, при смене ролей происходит некоторое высвобождение энергии, и она выливается в непривычные формы поведения.

К сожалению, а может быть, к счастью, - люди играют. Постоянно или по ситуации. С одной стороны, профессии закрепляют за человеком роль надолго. С другой - та роль, в которой наш собеседник или мы сами выступаем сейчас, здесь, в этой ситуации. Или это доброжелательный слушатель, или скептик, иронично воспринимающий слова, или человек, которому необходима помощь, или ментор, сеющий разумное, доброе, вечное, или еще много всяческих или.

Мы попросили три сотни молодых свердловчан сказать, в какой роли они воспринимают журналистов. 44 процента ответивших хотели бы видеть в журналисте "собеседника", 39 процентов - "человека, с которым можно посоветоваться", 34 - "человека, который поможет в трудной ситуации". И менее всего молодые люди хотели бы видеть в журналисте "пропагандиста". Так складывается у читателей представление о ролях.

Ясно, что каждая социальная группа имеет свои модели представителей разных профессий и наделяет их соответствующими ролями. Но в каждом конкретном случае ситуационная роль меняется в зависимости от обстоятельств, целей и задач общения. Важно при этом определить, в какой именно роли в данный момент мы выступаем перед нашими собеседниками, и соответствующими коррективами управлять своим поведением.

Если Андрею нужен в Евгении человек, которому он хотел бы выговориться, а тот будет выступать при этом в роли "учителя жизни", то общение в истинном смысле слова вряд ли состоится. В данном случае наступает ролевой диссонанс с нулевым исходом.

Общеизвестен тезис К.Маркса: "Лишь отнесясь к человеку Павлу как к себе подобному, человек Петр начинает относиться к самому себе как к человеку" Марксовы Петр и Павел нещадно эксплуатируются многими авторами. Появляются формулировки типа: "Нельзя поступать с человеком так, как ты не хотел бы, чтоб поступили с тобой", "нельзя говорить человеку то, чего бы ты не хотел сам услышать в свой адрес" и т.п. На этом у

большинства принятие роли собеседника исчерпывается. В то же время такое коммуникативное действие требует значительно больших затрат.

Станиславский, объясняя актерам, как играть с несуществующим объектом, говорил: "Дело не в самом привидении, а во внутреннем отношении к нему", и потому необходимо ставить на место несуществующего объекта... свое магическое "если бы" и стараться честно, по совести ответить себе: как действовать, если бы в пустом пространстве перед ним оказалось привидение.

Вступая в общение с кем бы то ни было, можно попытаться предварять его этим "если бы". Если бы я был на его месте... если бы я слышал то, что слышит он... если бы я смотрел на все ее глазами... если бы... если бы... Не делать этого - значит лишать себя дополнительных и важных сведений о людях.

Правда, в житейском обиходе встречается своеобразный эквивалент "принятию роли". Он исчерпывается тезисом "войти в положение". "Входят в положение", и назревающее персональное дело спускается на тормозах без огласки. "Входим в положение", и прощается одному то, за что другого бы "вздули" самым суровым образом.

Надо ли говорить, что при этом размываются нравственные нормы и принципы. Их эластичность - первый и едва ли не самый мощный барьер деловому, педагогическому, какому угодно взаимодействию. Что поделаешь, проблемы общения и нравственности сплошь и рядом пересекаются, а подчас настолько слиты, что и отделить невозможно.

Не всем и не всегда, что вполне естественно, удастся успешно "принимать роли" других. Этому прежде всего мешают ограниченность общей культуры и собственного опыта общения. Отсюда - задача: быть может, не столько браться за технологию, сколько попытаться получить всестороннее развитие? Вряд ли кто может сказать, когда, в чем, в каких эффектах конкретно проявляется это общее развитие. Но то, что оно существенно помогает взаимопониманию между людьми, - против этого трудно возразить. Уровень квалификации принимающего роль

другого зависит и от способности к воображению, т.к. без него "стать" другим, увь, сомнительно.

Конфигурация образа другого человека определяется, как мы уже заметили, и полом. В забавном по результатам исследовании В.Е.Семенова изучались образы брака и любви в молодежных журналах. Была обнаружена тенденция у авторов-женщин наделять персонажей-мужчин более отрицательным поведением по сравнению с персонажами-женщинами, т.е. делать мужчин основными виновниками неудачных семейных отношений. Такая же тенденция, только уже по отношению к женщинам, наблюдалась и у авторов-мужчин. Сильна-таки по отдельности солидарность полов.

Есть ошибки в поведении человека, за которые, как правило, никто не наказывает. Но если в магазине, автобусе, бане на них можно не обращать внимания, то в деловых отношениях они менее всего извинительны. Связаны они с тем печальным обстоятельством, что "о других по себе судим". При узнавании другого подчас неосознанно происходит сопоставление, перенос собственных качеств на личность собеседника, свой "психологический костюм" натягивается на партнера. Такая проекция способна искажать истинные характеристики собеседников.

В целом ряде экспериментов было обнаружено, что испытываемые, в личности которых были ярко выражены желчность, упрямство, подозрительность, оценивали развитие этих черт у других людей значительно выше, чем те, кто не обладал названными чертами. И с другой стороны, уверенные в себе люди часто оценивают других как доброжелательных и расположенных к ним. В то же время не уверенные в себе имеют обыкновение смотреть на других как на тяготеющих к холодности и не расположенных к ним.

Не совет ли это - для адекватного понимания другого совершенно не противопоказано хорошенько разобраться в себе самом и постараться сделать это объективно?

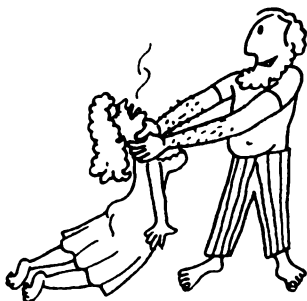
И последнее. Неточное понимание, восприятие, моделирование собеседников нередко выступает следствием известной слабости, о которой говорил еще

старый моралист Монтень: "Вместо того, чтобы стремиться узнать других, мы хлопочем только о том, как бы выставить себя напоказ, и наши заботы направлены скорее на то, чтобы не дать залежаться своему товару, нежели приобрести для себя новый". Такое качество, судя по истории морали, обречено еще на долгую жизнь.

Объяснения подобному поведению частично дает Иствуд Атватер, отвечая на вопрос "Почему мы не слушаем собеседников?" А не слушаем потому, что : заняты своей речью; расстроены, лень, устали, нет интереса; поглощены собой и своими проблемами; не хотим; возбуждены, знаем ответы; нас критикуют; судим все и вся, что видим и слышим. Чтобы лучше узнать другого, тщательнее разберись в себе! - пусть это будет одним из правил общения.

Ну вот, после того, как человек "расписан", "разнесен по полочкам" соответственно выражениям лица, качествам одежды и его походки, смеха, сидения, смотрения, заикания, нашим предрассудкам и стереотипам, мнениям начальства, жены, соседей, в зависимости от нашего настроения, погоды, от количества гектопаскалей, принятых на грудь в утреннем трамвае (список соответствий стремится к бесконечности), требуется определить: что делать дальше?

ОШИБКА ОТЕЛЛО, ИЛИ ОТ ЧЕГО ЗАВИСИТ ДОВЕРИЕ



Было бы ошибкой считать что познание собеседниками друг друга определяет успех общения в целом. Муж и жена, прожив пару десятков лет вместе, продолжают перманентно дуться друг на друга и не разговаривать по разным пустякам. Уж они-то, наверное, знают о каждом достаточно.

Больше того, оказывается: даже при долгом знакомстве и знании друг друга, совместном бытии порой невозможно предвидеть поведение казалось бы известного нам человека. В "Протоколе одного заседания" Александра Гельмана управляющий трестом Батарцев никак не ожидал "бунта", на парткоме своего старого соратника, с кем работали не на одной стройке.

Пусковым механизмом подобных катаклизмов в людских отношениях и выступает кризис, драма, а порой и трагедия д о в е р и я. А.С.Пушкин заметил как-то: "Отелло не ревнив, но доверчив". Общеизвестно, к чему это привело в финале бессмертной пьесы.

Доверительные отношения между людьми - одна из всегда желанных целей общения. Легко назвать ее ключевой, но в общении все одинаково важно, как на конвейере автомобилестроительного завода каждый участок вносит свой вклад в создание конечного продукта.

Задумываемся ли мы над такой привычной ситуацией, когда не только довериться некому, поговорить не с кем! Если бы это было не так, не было бы и "Переписки" в молодежных изданиях,

случайно обнаруживших: у нас есть одинокие и одиночество, что раньше считалось исключительной прерогативой Запада. Расставшись с попиками в первой четверти двадцатого века, мы, как часто за нами водится, не просчитали последствия. Потребность исповеди осталась, а комитеты общественных организаций не имеют в штатном расписании поповского эквивалента. Не потому ли и появляется психотерапевтический гуру на другом конце провода, если только дозовишься по "телефону доверия"? Правда, поэт Евг. Долматовский отнюдь не в эйфории от такого нововведения:

Новациями время наше меряя,
С восторгом извещаю, что введен
У нас в столице телефон доверия,
Поистине волшебный телефон.
Им пользоваться можно в крайнем случае,
Лишь для души... (Какая в нем корысть?)
На все вопросы вы ответ получите,
Вас ждут мудрец, сексолог и юрист.
Они к вам будут осторожно-чуткими,
Спасительно значенье их бесед.
Ваш анонимный друг дежурит сутками,
Без перерыва на обед.
Разлюбленный, покинутый,
В отчаянье вы номер набираете. И вдруг
Ответной речи доброе журчание -
Откройтесь, не стесняйтесь, я ваш друг.
Он выслушает сбивчивую исповедь,
Вздыхая на трагических местах.
Покажутся вам прописные истины
Великой новостью в его устах.
...Избыточно доверчив, тем не менее
Я был бы просто счастлив, если б мог
Найти в высоковольтном напряжении
Доверия хотя бы слабый ток.
Я знаю наизусть, я нянчу в памяти
Тот номер - исцеленье от тоски.
Звоню, звоню...
Там занято и занято,
Ночь напролет - короткие гудки.

Но даже талантливо иронизируя, поэт видит - люди-то звонят! Значит, кому-то это нужно.

Итак, доверие. Чем оно вызывается и как устанавливается? Для начала пороемся в дефинициях. Доверие, гласит одна из них, - *предвидение возможного поведения человека*, основывающееся на знании его характера и нравственных качеств. Стало быть, чем лучше мы знаем человека, тем точнее можем предвидеть его поведение.

Доверие, сообщает вторая, представляет собой *ожидание от человека поступков*, соответствующих моральным мотивам, оно основывается на знании характера человека и, следовательно, вероятного поведения. В этих двух определениях доверие связывается с познанием человека и основанным на этом предвидении его поступков. Но нам уже известно, что далеко не всегда это положение "срабатывает" в общении.

Наконец, еще одна трактовка: доверие - убежденность или уверенность в правоте, честности, искренности и основанное на этом отношение к кому-либо. С тем, в ком уверены, идут в разведку. На того, кто убеждает в своей искренности, честности, порядочности, обычно опираются в любом деле. Западные теоретики "социальной драматургии" безосновательно утверждают, будто в людском общении есть "авансцена", где происходит непосредственное взаимодействие и "кулисы", за которыми, естественно, творится все недоступное для глаз других. Если уж пользоваться подобной терминологией, то доверяют тому, у кого нет "кулис", "заднего плана".

Нарушаются обещания - у руководителя есть "кулисы", "задний план", о содержании которого обычно редко информируют. Отсюда - недоверие, т.е. отсутствие убежденности и уверенности в другом. И это положение действует совершенно одинаково между отцами и детьми, руководителями и подчиненными, государствами и народами. Недосказанность на съезде народных депутатов по событиям в Тбилиси и о деятельности группы Гдляна вызвали подозрение и недоверие депутатов и населения к органам власти.

Мы говорим, что в общении люди прежде всего обмениваются информацией. Существует ли тогда до-

верительная информация? Здравый смысл и серьезные исследователи говорят - да. По мнению текстологов, например, автору письма можно доверять при следующих обстоятельствах: при незаинтересованности автора в излагаемых событиях и фактах, общеизвестности сообщаемого им в письме, противоречивости сообщаемого и предполагаемых установок автора, что подтверждает его беспристрастность, в изображении самого себя в неприглядном, непривлекательном, невыгодном виде, что бывает, когда человек хочет исповедаться. Можно было бы не приводить эту точку зрения, это сделано только потому, что письмо - тоже способ общения. И в тексте работают те же законы, что и в общении тет-а-тет.

В.С.Сафонов задал сотне опрашиваемых вопрос: "Какая информация, мысли, чувства, переживания и т.д. являются доверительными?" Ответы были разделены на четыре группы:

1) информация, мысли, чувства, переживания о жизненном пути человека, "жизненной философии", его отношение к себе как к личности и т.д.;

2) информация о содержании деятельности и отношении к ней, включенность в конкретный производственный коллектив и т.д.;

3) информация о включенности личности в сферу семейных отношений;

4) информация о включенности в сферу досуга.

Несмотря на сухую стилистику выводов, в них есть ответы на наши вопросы. Главное здесь в том, что человек, доверяя, говорит о с е б е, о с в о и х переживаниях, о с в о с й деятельности. И вот этот личностный, откровенный характер информации и придает ей доверительность.

Если так, то можно ли вызвать человека на откровенность? Или это под силу только церковникам - виртуозам общения, коль скоро идут к ним на исповедь верующие? У врачей, журналистов, педагогов, например, - это профессиональная задача. У каждого человека хотя бы раз появляется потребность выговориться, открыть нечто сокровенное именно этому, а не иному собеседнику. В основе откровенности (ее повод и причина, толчок и тормоз) - доверие.

поскольку наша задача - определение коммуникативных действий, необходимых в общении, то приступим к поискам того, что способно вызвать доверие собеседников.

Один из персонажей Достоевского Бахчеев из "Села Степанчиково и его обитателей" со свойственной россиянину лихостью и широтой решил нашу проблему так: "А по-моему, графин водки выпил - вот и заговорил на всех языках". Разбирать такую установку не будем. Скажем только, что далеко не всегда при этом возникает доверие. Бывает, что общение останавливается на этапе "выяснения отношений". Тогда какие же действия заслуживают внимания? И не будут ли они скрытым манипулированием собеседником?

Поинтересуемся ответом сначала у журналистов, которым по долгу службы приходится каждый раз, встречаясь с новым для себя собеседником, устанавливать контакты, вызывать доверие, располагать к себе. Лауреат Ленинской премии Василий Песков говорит, что для контакта с собеседником нужно сначала высказаться самому. По такому рассказу визави получает первое представление о журналисте. Известный публицист Анатолий Аграновский часто вспоминал совет отца, старого журналиста: "Идешь на первое интервью - говори сам. Во второй вечер можешь уже слушать. Вот тогда выйдет разговор."

Смысл всех "тактических" ходов журналиста в том, чтобы рассказать собеседнику о себе, причем не судьбу свою и ее перипетии излагать, а "подать себя", "выложить на прилавок общения" свой внутренний материал. Для чего все это нужно? Все дело в том (мы это уже знаем), что доверие есть уверенность собеседника в другом, в том, что он не подведет, и дело, затеянное с ним, будет сделано по-добающим образом. А как быть уверенным в человеке, которого не знаешь? Вспомним Изарда: В основе эмоции неуверенности и страха лежит незнание того, что будет дальше, неизвестность перед будущим. "Подавая себя", мы снимаем незнание о нас у собеседников. Однако все ли требуется выкладывать? Да нет же, конечно. Та доверительная информация, о которой мы говорили, и есть ма-

териал для "подачи себя". Назовем такое действие демонстрацией мотивов.

Вступая в разговор, мы обнаруживаем свое отношение к партнеру, к предмету разговора, тем самым, отчасти, показываем себя. И понятной становится сегодняшняя нетерпимость общественного мнения к кабинетным властям, чей политический образ жизни включает по меньшей мере три элемента: келейное решение вопросов, президиумное общение с коллективами, референтские выступления в печати, из которых ничего путного о руководителе не узнаешь, поскольку в них - ни собственного слова, ни оригинальных мыслей, что хоть как-то бы характеризовало личность ответственного работника. Люди хотят знать своих лидеров, и не по мизерным сведениям в печати в момент назначения или избрания, похожим скорее на готовый некролог, чем на биографию. И если лидер "глаз не кажет" членам своей организации, то он делает это либо по "принципиальным" соображениям, дескать, с помощью устава и постановлений можно все решить; либо боится большого скопления людей (а такое психологическое состояние испытывал едва ли не каждый); либо не умеет разговаривать с публикой. В первом случае надо бы сделать вывод о соответствии занимаемой должности. Во втором - почаще выходить на люди, чтобы чувство страха перед аудиторией исчезло. В третьем - научиться все-таки общаться...

Итак, задачи "подать себя" и "продемонстрировать мотивы" решены. Теперь внимание собеседнику. Повторим, коммуникативные действия не обязательно используются в строгой последовательности. "Подавать себя" приходится и в конце знакомства, разговора.

В кинофильме М.Антониони "Профессия: репортер" есть примечательный эпизод, где журналист ведет разговор с африканским шаманом.

"Колдун. Господин Локк, я мог бы дать вам абсолютно исчерпывающие ответы на эти вопросы... но не думаю, чтобы вы могли благодаря им чему-нибудь научиться. Ваши вопросы говорят значительно больше о вас, чем мои ответы могли бы сказать обо мне.

Локк. (За кадром). Я задавал их вам абсолютно искренне.

Колдун. Господин Локк, беседа у нас с вами может состояться, но при условии, что речь будет идти не только о том, что вы считаете искренним, но и о том, что я считаю честным.

Локк. (За кадром). Да, конечно, но...

Колдун подходит к съемочной камере. Его протянутые руки и фигура заполняют весь экран. Быстрая круговая панорама по площадке, и в кадре - Локк, стоящий коленями на земле, с растерянной полуулыбкой на губах, это колдун повернул камеру на штативе так, что она теперь направлена на Локка.

Колдун. (За кадром). Вот теперь, если хотите, у нас может состояться интервью. Можете задавать мне те же вопросы".

Из этого весьма тонкого психологического этюда следует важный для наших рассуждений вывод: мало проявлять искренний интерес к собеседнику, самому быть искренним в общении с ним, важно, чтоб он поверил в эту искренность и честность. А искренность "сыграть" чрезвычайно сложно. Это рано или поздно обнаруживается и следует разочарование, а за ним утрачивается всякая надежда на доверие.

Найдено еще одно коммуникативное действие: и с к р е н н и й и г л у б о к и й и н т е р е с к с о б е с е д н и к у. Но оно только на первый взгляд тривиально и легко применимо. Кажущаяся простота приводит к неправильному толкованию и использованию.

Вспомним, как мы разговариваем в компании друзей, как ведут себя ваши знакомые и вы сами. Не напоминает ли порой тот разговор ярмарку тщеславия, где идет бойкая торговля собственным достоинством, собственной информацией об услышанном, увиденном, прочитанном. Кстати, любимая тема в современных разговорах за столом: "А читали в "Огоньке", "Новом мире", "Литературке"?" И невольно идет борьба за паузу, скрытая, напряженная, с собственной неделикатностью, невоспитанностью. Задача: в момент остановки встрянуть, завладеть вниманием и успеть выговорить свое, пока не перебили.

Точно так же происходит на собраниях, заседаниях и съездах. Но не будем сгущать краски.

А.Елкин в книге о А.В.Луначарском описывает разговор наркома с известным ученым, отнюдь не симпатизировавшим Советской власти.

"- Прошу садиться. Раздеваться не советую... Сами видите. Не богато живем. Очень хорошо, что Вы зашли, Андрей Иванович. Давно хотел с вами познакомиться. Кстати, вашу книгу о раннем Возрождении и работу о Данте я прекрасно знаю. Не совсем согласен с оценкой философии "Божественной комедии", но в целом смело, фундаментально. Кстати, там написано, что это первая часть, а вторая как?...

- Сейчас не до Данте, - буркнул Андрей Иванович, видимо, несколько озадаченный началом разговора. - Сами видите, что творится. Все гибнет. Все рушится.

- Почему все? Наоборот, только строиться начинаем. Везде. Во всех областях. А кстати, книжку вы кончайте, бумагу непременно разыщем. Может быть, не сразу, трудно у нас с бумагой. Но разыщем обязательно. И издадим. Скажем, в Академии наук.

- Премного благодарен. Но не из-за Данте же вы меня вызвали!

- Почему не из-за Данте? Здесь все связано, все соединено, дорогой Андрей Иванович. Народу нужны знания. Книги, учебники, помощь. Позарез нужны. Вся Россия садится за парту. А вы же коренной русский интеллигент. У вас громадный педагогический опыт. Нет, я вас не агитирую. Вот мы решаем в наркомпросе, как организовать учебный процесс в бывших гимназиях. Вы же много преподавали в них. Как вы полагаете?

- Ну, знаете, вы меня сразу ошарашили... И я вообще...

- А я вас и не тороплю, голубчик, - перебил Луначарский. Вы подумайте, подумайте. И обязательно заходите. В любое время. Запросто. Очень будем рады. Шуба (т.е. Андрей Иванович.) попыталась что-то возразить.

- А возражения слушать не желаю. Всем трудно, дорогой. Всем. А з н а н и я ваши нам

очень нужны. России нужны. Так что непременно жду. Не прощаюсь. Кстати, захватите и то, что уже написалось из второй книги. Почитаем, поговорим. Сам очень хочу сесть за французских поэтов. Но некогда. Совсем некогда. Голова идет кругом. Так что заходите.

Шуба растерянно вышла.

- Черт те что! - развела она руками за дверями.
- Все это странно. Очень странно... Данте, наркомпрос, Россия. Этот сумасшедший, кажется, действительно верит, что сейчас все это кому-либо нужно. Странно. Непостижимо."

А заходил к наркому тот, кто перед встречей с ним говорил: "Я, например, на поклон к ним (т.е. Советской власти. - Б.Л.) не ходил и не пойду... Ничего из этого у них не выйдет".

Да, простится мне слишком длинная цитата. Этот разговор - хорошая иллюстрация того, как проявляется "искренний и глубокий" интерес к собеседнику, не вообще, а применительно к данному лицу. Глубина здесь - в компетентности в делах собеседника. А подчеркнутые детали представляют собой микроскопические коммуникативные действия. Разумеется, народный комиссар не думал о том, какое бы коммуникативное действие ему применить. Манера общения - это составная часть его могучей интеллектуальной натуры. Это означает, что мы можем рассматривать такой подход как прием общения.

Мы уже подчеркивали, что любой человек имеет потребность быть нужным кому-то за счет своих личностных качеств, знаний или умений. Не используя ее, всякий лишает себя дополнительных возможностей в общении с конкретным человеком, группой, организацией.

Интерес к собеседнику не сводится, разумеется, к гипервнимательному слушанию его, "съеданию глазами", кивкам головы на каждое его заикание и хмыканье. Интерес тогда воспринимается таковым, когда он конкретен и главное - компетентен. А здесь опять-таки нужна опора на знание своих собеседников. Как видим, мы то и дело возвращаемся к первому этапу общения - познанию. Что поделать, все технологические этапы общения взаимосвязаны

и появляются то там, то тут, ставя перед общающимися новые задачи.

У Гете в "Фаусте" комический актер провозглашает:

Не каждый осознает, чем он живет.

Кто это схватит, тот нас влечет.

У человека, который знает, "чем живет" собеседник, в несколько раз больше шансов на его доверие.

Доверие между людьми зависит и от принадлежности их к тем или иным общностям. По идее И.Ильина, опубликованной еще в 1912 году, каждый из нас - центр ряда концентрических кругов. Основные круги: 1) круг интимной, исключительной любви; 2) круг любовности; 3) круг деликатности; 4) круг любезности; 5) круг вежливости; 6) круг приличия; 7) круг индифферентного отношения. Окажется, чем меньше радиус круга, тем выше степень доверительности общения. Первый круг, с наименьшим радиусом, - в нем самые близкие родственники, которым доверяют многое, если не все. В кругах с увеличивающимися радиусами помещаются люди с разной степенью близости. Последний круг займут те, для кого "выдавать" доверительную информацию мы посчитаем нецелесообразным. Но все же отношения доверия могут возникнуть и с человеком из того, самого дальнего, круга. В противном случае не имело бы смысла искать приемы установления доверительных отношений. Существует так называемый "эффект попутчика", когда незнакомому человеку неожиданно выкладываешь то, что в другой ситуации никогда бы не сказал.

Грузинские психологи установили, что однотипные действия, если они определяются как м о и или м о е г о друга в противовес действиям ч у ж и х или в р а г о в, оцениваются более приемлемо. То же самое действие оценивается менее приемлемо, когда оно принимается за действие ч у ж о г о или в р а г а. Что за этим стоит? Выводы экспериментаторов раскрывают механизму влияния доверия на оценки действий людей и показывают, что доверие может быть слепым,

по меньшей мере, не совсем объективным.

На доверие "работают" и престиж профессии, социальный статус, не последнюю роль играют и личностные качества, предположим, журналиста, к кому обращаются читатели, слушатели, зрители. Один из первых ведущих "Кинопанорамы" А.Каплер, говоря о письмах телезрителей, преподымает завесу над таинством общения человека на экране и телезрителей: "Люди писали о своей жизни, о сложностях ее, просили дать совет по глубоко личному вопросу - искренние, доверительные, трогательные обращения как к старшему другу, который знает о жизни больше и может, наверное, разрешить сомнения..." Экран многократно увеличивает популярность, престиж, авторитет человека, а это располагает к доверительным отношениям.

Доверие вызывают (и это может показаться странным на первый взгляд) сугубо спортивные показатели собеседника: рост, вес, цвет глаз, голос. Бывший лидер Екатеринбургских кадетов Кроль оставил для истории и попутно для наших рассуждений блестящий пример того, что еще может вызвать доверие слушателей: "Товарищ Андрей (Я.М.Свердлов. - Б.Л.) гремел и гремел во всех смыслах. Это был не только блестящий оратор, обладающий изумительным голосом: громовым, потрясающим весь зал и одновременно с особенно мягким, приятным тембром. Этот необыкновенно характерный, чарующий голос играл немалую роль в карьере товарища Андрея. Он зачаровывал им аудиторию, он становился трибуном, за которым толпа могла двинуться не в силу логики его речи, а в силу того, что призыв был сделан его голосом..."

Получается довольно большой список коммуникативных действий, способных вызвать доверие собеседников в общении. Но считать его законченным было бы опрометчиво.

Ну, а теперь о манипулировании. Манипуляция - это когда человека водят за нос, говоря ему одно, а поступают с ним по-другому. Манипуляция - это маскировка своих намерений. Манипуляция - это использование человека в неблагоприятных целях. Коммуникативные действия как раз не предполагают

манипуляции, поскольку искренний интерес к собеседнику, демонстрация ему собственных мотивов означает только честное отношение к человеку, ясность для него наших целей и понимание им того, что "заднего плана", "кулис" по отношению к нему нет.

Мыслители древности и современности помимо основной деятельности занимались и составлением катехизиса собственного поведения. В нем существенное место занимали выработанные для себя правила общения с людьми, воспринимаемые как одно из средств самосовершенствования. Вряд ли кто осмелится назвать этих людей манипуляторами людских душ. В общении с другими они вкладывали все богатство своего внутреннего мира и души. В этом - одна из причин их творческого и человеческого бессмертия...

Теперь мы знаем чуть больше, нежели прежде, о том, как и при каких обстоятельствах формируется отношение доверия. Подставив знак "минус" к действиям, вызывающим доверие, мы получим те, что провоцируют противоположные. Разумеется, все это далеко не исчерпывает такое многоликое явление, как д о в е р и е. Но в то же время сказанного вполне достаточно, чтобы присмотреться к ситуациям в нашей жизни, на которые в суете внимания не обращаем.

Неуютно жить в атмосфере подозрительности. И как раскрываются все и всё, когда царит доверие...



КАК ДОГОВОРИТЬСЯ С . . . ГИЕНОЙ

В спектакле Московского Театра сатиры "Маленькие комедии большого дома" отец, в блестящем исполнении А.Ширвиндта, записывает на магнитофон обращение к сыну. Леннон, Маккартни, Рахманинов, классический джаз шли попеременно с нравоучениями. Сыну увлекался музыкой, а отцу так хотелось заставить его выслушать себя. Действия персонажа, вероятно, снова вызовут недоумение и намеки на манипулирование собеседниками, если назовем их п р и с п о с о б л е н и е м. И среди тех, кто в первую очередь встретит такую коммуникативную задачу в штывы, могут оказаться начальники большие и маленькие, командиры, вахтеры, домохозяйки и некоторые другие авторитарные представители общества. В клане тех, кто не будет атаковать ее, вероятнее всего будут педагоги, врачи, журналисты, воспитатели. Не исключен, правда, и "наоборотный" вариант. Разделение сделано лишь с целью подчеркнуть неоднозначное отношение к приспособлению в общении.

Молодой начальник цеха, услышав об этом, удивился:

- К чему это и к кому я должен приспособливаться? Моя задача - обеспечить выполнение плана. А для этого есть приказы, которые должны выполняться точно в срок. О каком приспособлении говорить?

Оставим этого молодого человека наедине со своей категоричностью и попытаемся найти доводы в пользу приспособления. И первый аргумент возьмем у Мар-

кса. Его утверждение о том, что теория становится материальной силой, как только она овладевает массами, принадлежит к самым цитируемым марксистским положениям. Но в абсолютном большинстве ее обрывают, не прочитав несколько строк ниже. У Маркса далее следует: "Теория способна овладеть массами, когда она доказывает *ad hominem* (применительно к данному лицу. - *Б.Л.*).". Но и это не все. "А доказывает она (теория. - *Б.Л.*) *ad hominem*, когда становится радикальной. Быть радикальным - значит понимать вещь в ее корне. Но корнем является для человека сам человек". Не одинаково ли "применительно к данному лицу" и приспособление? Хочется тут же сказать убежденное "да". Но попытаемся привлечь и другие аргументы.

В.И. Ленин, конспектируя "Святое семейство", поставил знак "нота бене" против слов: "Идея неизменно посрамляла себя, как только она отделялась от интереса". И здесь мы отметим признаки приспособления.

Если предпринять известные усилия, то найдем целый каскад идей, подтверждающих правомерность и необходимость приспособления к людям, с которыми имеешь дело. Классический метод ведения бесед Сократа: "Вступая в беседу с людьми, - писал Гегель, - Сократ брал сначала в качестве цели то, что интересовало их, были ли то домашние дела, воспитание детей или интересы науки, истины и т.д." Не приспособление ли это в чистом виде?

"Надо уметь приспособливаться к обстоятельствам, к времени, к каждому из людей в отдельности. Приспособление, - настаивал Станиславский, - один из важнейших приемов всякого общения, даже одиночного, т.к. и к себе самому и к своему душевному состоянию необходимо приспособливаться, чтобы убеждать себя".

Итак, парад мнений показывает, что в приспособлении к другим людям ничего предосудительного нет. Более того, без подобного действия немислим нередко контакт между людьми.

Позиция журналиста такова: "Конечно, язык поневоле приспособляешь к тому, с кем говоришь. Например, с военными надо говорить просто, ла-

конично, ясно, чтобы все сразу было понятно..." Председатель колхоза, дабы привлечь к своему хозяйству ученых и специалистов, сформулировал правило: надо держать у себя всего на любой вкус, чтобы кто ни приехал - нашел привычное.

Как бы то ни было, люди приспосабливаются, причем особых терзаний по этому поводу не испытывают. Будем же и мы лояльны к приспособлению и сочтем его приемлемым действием. Правда, рассказ заворга райкома комсомола о технике "выдачи" поручений может показаться слишком уж технологичным. "Приспосабливаешься каждый день и не по одному разу. Срочно нужен человек в комиссию, хватаешь первого попавшегося, "наваливаешься" - обратный эффект. Тот воспринял нажим, подумал, что его используют "на подхвате", обиделся. Спешка часто не дает по-настоящему продумать тактику... Для одного важно не задание само по себе, а кто его дает и в какой форме. Есть "экземпляры", которые работают лишь после торжественного объявления о поручении на заседании бюро... Другому требуется массированное воздействие двух-трех человек, "прижали" со всех сторон - согласился. Третьего - прихвалить немножко. На четвертого - прикрикнуть. Пятому намекнуть о возможном поощрении. И такого рода приспособлений - бездна. Так и работаем..." Хороши или плохи такие действия, но они - реальность, с которой приходится считаться.

Что уж говорить о всякого рода диверсантах и шпионах, которые используют приспособление в своих целях весьма изобретательно. Вот фрагмент из лекции профессора школы, где готовят специалистов этих романтических профессий в переложении Романа Ки-ма. "Методы завязывания знакомства зависят: от пола, возраста, профессии, уровня культуры, социального положения, национальности, вероисповедания, характера, привычек, особенностей и прочих данных объекта атаки (человека, с которым предстоит войти в контакт. - Б.Л.). Приемы создания ситуаций для знакомства: стимулирование падения на улице - использование оказания помощи со стороны; привлечение внимания к себе шутками, анекдотами, сплетнями, сенсационными новостями, комнатными фо-

кусками и т.п.; завязывание знакомства через детей. Методы развития знакомства: зондирование слабых сторон, уязвимых мест объекта атаки; ведение диалогов для выяснения интеллектуального уровня, привычек, наклонностей, любимых занятий; использование маний(увлечений); игра (в шахматы и пр.) с проигрышем или выигрышем в зависимости от цели".

Однако будем говорить, так сказать, о "положительном" приспособлении. Один из ведущих передачи "В мире животных" Н.Н.Дроздов рассказывал:

- Как правило, не животное готовишь к студийной обстановке, а сам общаешься с ним, чтобы оно к тебе привыкло. Гиена, например, которую я показывал телезрителям, потребовала двухнедельного "общения". Я каждый день ездил к ней в зоопарк. Сначала стоял около клетки, потом в самой клетке. В первые дни я садился на пол, сидел тихо в углу. Возникло "о б щ е н и е н а о д н о м у р о в н е", н а о д н о й в ы с о т е. Животное постепенно перестало бояться. Подойдет, даст почесать бок, потом еще и еще раз. Уже через несколько дней я, заходя в клетку, выпрямлялся во весь рост, наши отношения это уже позволяли.

Пусть не смущает то обстоятельство, что речь идет не о самом обаятельном представителе фауны - гиене. Но в этой нехитрой для тех, кто имеет дело со зверьем, ситуации заключен тот же механизм, что работает и в общении людском. А таковое не сможет привести к взаимопониманию и взаимодействию, коль скоро не обеспечено в ы р а в н и в а н и е общающихся. Вне равенства участников общение превращается в инструктаж, отдачу приказа, допрос, пропаганду, конфликт, просто ругань. В этом-то и отличие общения как такового от всего того, что по разным причинам называют общением. О равенстве, между прочим, довольно своеобразно высказался Евгений Евтушенко:

Меня ты нечаянно так научила:
Себя позабывший мужчина-мужчина.
И мною нечаянно было подмечено:
Себя позабывшая женщина-женщина.
Нечаянно оба пошли мы на сговор:

Любовь - усвоение жизни другого.
Нечаянно нам подсказала природа:
В любви обоюдное рабство-свобода.

Не будем оспаривать поэтические преувеличения. Выскажем только гипотезу о том, что любовь и дружба - высшие уровни общения, закономерности его проявляются и реализуются здесь в исчерпывающем виде, во всей полноте. Поставим вопрос несколько иначе: существуют ли в дружбе или любви свои коммуникативные действия? Конечно. Только никакие они не особые, а те же, что и в общении, но применение их носит внутренне обязательный характер. Их диктует не рассудок, а сердце. Равенство сторон здесь не подлежит сомнению.

Поиск взаимопонимания, кстати, требует его на всех уровнях, независимо от того, кто с кем общается. В одной из передач Центрального телевидения "Контрольная для взрослых" герои оказались за кадром. Были видны только магнитофонные кассеты, вращающиеся с заданным числом оборотов и слышны голоса детей, совершенно по-взрослому рассуждавших о своих родителях. Девичий голос:

- Как-то мама сказала: "Я жила для тебя только, чтобы ты была счастлива"... Зачем такие жертвы? Лишь счастливый человек может сделать счастливым другого... Когда у мамы появилась любовь...она отдыхала там...но отказалась от нее ради меня... Если б она была счастливей с этой любовью, то я... любила бы ее больше".

Какая пронзительно глубокая мысль для девочки-подростка! И проблема равенства в общении, даже родственном, поворачивается совершенно неожиданными сторонами. Отношения дочери и матери в данном случае - лишь один из множества фактов, когда в воспитывающем общении не учитывается эта особенность. Жертва матери - своеобразный упрек

дочери. А где упреки, там равенства быть не может, как, впрочем, и взаимопонимания.

Вспомним, как умудренные и не очень отягощенные жизненным опытом пожилые люди во все времена и у всех народов сокрушаются по поводу современной молодежи: "не та пошла молодежь", "мы были совсем другими", "никакого сладу с ними нету", и модификаций таких предостаточно. А когда воспитательные мероприятия не дают эффекта, то и вовсе молодых честят почем зря, призывают к порядку. Равенства никакого нет, есть только противопоставление. А оно общению противопоказано. Не лучше ли решить проблему молодых, как предложил английский публицист Норткот Паркинсон, сделав их "младшим членом бригады". И вполне может быть, что большинство проблем ...надцатилетних могло бы быть решено.

Воспитательные эффекты, несомненно, интересны, но не они занимают нас. Поэтому вернемся к действиям, помогающим "выравниванию". Еще один рассказ журналиста, которому поручили написать материал о только что сделанном открытии 104-го элемента советскими физиками. "Когда я приехал в Дубну, перед кабинетом Флерова уже была целая очередь журналистов. Заходили по одному и через минуту появлялись оттуда с кислыми физиономиями, держа в руках отпечатанные на машинке листочки с готовой информацией. И я стал лихорадочно соображать, как мне зацепиться за Флерова. Вхожу в кабинет. Он мне протягивает "порцию" листочков и всем своим видом дает понять, что разговора не будет, что ему некогда. Тогда я прошу разрешения задать ему всего один вопрос.

- Если один, то пожалуйста.

- Почему вы атомы рисуете кружочками, а не, положим, крестиками, квадратиками, какими-нибудь трапециями?

- Ну, потому что по аналогии с планетарной системой. Хм! Хотя нет. По-видимому, по аналогии с... Хм! Пожалуй, тоже нет. А действительно, почему?

- Рассмеялся. - Одну минуточку, - и по телефону вызывает своих соавторов по 104-му.

Объясните товарищу корреспонденту, почему вы

атомы кружочками рисуете, а не крестиками или как-либо иначе?

Как заговорили все разом, как заспорили, что про корреспондента забыли. Мне же только этого и надо. Сажу себе в уголочке, блокнот на коленях, и строчу. А Флеров слушает и хитро улыбается. Руки потирает. Доволен. Вечером к себе пригласил. Всю ночь проговорили. И я вместо заметки повесть написал".

Равенство оказалось здесь в том, что, забыв о своих социальных и профессиональных положениях, собеседники оказались о д и - н а к о в о заинтересованы ответом на поставленный вопрос.

Отсюда, вероятно, можно заключить, что в общении, "приспосабливаясь" к собеседнику, целесообразно добиваться равенства положений, психологических состояний, комфорта, равенства задач, интересов и пр. При этом безразлично - "высокий начальник" ваш собеседник или вы сами по отношению к нему. Авторитет в общении, конечно, играет огромную роль. Но истинный авторитет посчитает быть нужным наравне с другими в решении каких бы то ни было вопросов, пусть даже затрагивающих субординационные отношения.

- Это все теоретически! А как добиваться равенства, если общаются, положим, студент и председатель облисполкома?

Трудно найти сразу конкретные аргументы, поскольку неизвестно, по какому поводу встретились председатель и студент. Но общие принципы подхода могут "срабатывать" и здесь. Во-первых, поскольку общение требует равенства участников, то и тот и другой должны об этом знать. Именно так и проявляется психологическая грамотность.

Во-вторых, инициатива выравнивания должна исходить по преимуществу от человека более высокого по статусу и престижу, как, например, в этикете руку для приветствия должен подавать первым старший по возрасту.

В-третьих, и сам студент в данном случае должен сознавать свою самооценку (если, разумеется, это сознание не лишено оснований) в общении с любым собеседником.

При этом выравнивание может пониматься в самых различных ипостасях. Журналиста и академика "уравняла" п р о б л е м а, которую поставил первый. Ведущего телепрограммы и гигиену - в известной мере - в ы с о т а общения по отношению к уровню моря. Некоторые руководители ставят перед столом еще два кресла, в одно из которых усаживается посетитель, в другое начальник. И делается все это с той же целью - уравнивать хотя бы на таком уровне положение общающихся.

Выравнивание в общении - не самоцель, а средство, путь к взаимодействию, сотрудничеству. Вот три подхода к разговору со студентом - прогульщиком занятий.

Первый. "Иванов! Ты совесть имеешь? Почему не выполняешь требований преподавателей? Ты что думал, когда поступал? Ну, смотри мне!"

Второй. "Андрюш, ну что тебе стоит раз в месяц прийти, посидеть на лекции, а? Ведь не убудет же! Приходи в следующий раз, ладно?"

Третий. "Андрей, что мы имеем? Ты пропустил три лекции и два семинара. Давай разберемся, что ты потерял и что приобрел".

Первый педагог - выше собеседника. Он - на позиции "начальника" и учиняет разнос. Ситуация для сотрудничества не очень благоприятная, поскольку собеседник подавляется, над ним "шашкой машут".

Второй - ниже, на позиции "подчиненного", ибо вынужден в силу, может быть, слабости характера подчиняться более сильному. Взаимопонимание и здесь маловероятно.

Третий - находится на одном уровне со студентом. Он не "давит", но и не заискивает. Пытается в м е с т е с ним разобраться в существе дела. Думается, что даже в ситуации с провинившимся тактика последнего - предпочтительнее.

Опыт общающихся сосудов известен нам еще со школы. Выравнивание уровней воды носит в этой ситуации неизбежно объективный характер. В общении же для установления равенства требуются усилия как одного, так и другого.

- Выше головы не прыгнешь! - нет-нет, да и услышишь подобную максиму, когда дело касается

не очень ровных взаимоотношений с начальством, в том смысле, что-де все равно его не переубедишь. Такая житейская мудрость лишает возможности добиться равенства между "разнодолжностными" лицами, и лишь оттого, что преждевременно опущены руки.

А может, и не стоит "перепрыгивать"? Всегда ли мы "допрыгиваем" до той самой головы? Все ли делаем, чтобы "голова" поняла и приняла нашу позицию, убедилась в необходимости наших предложений? Ведь полезность всякого дела требует доказательства его жизненности всем, в том числе и вышестоящему товарищу. Без встречного движения сверху сделать это непросто, но без движения снизу в большинстве случаев невозможно. Вот и еще одна неожиданная, но отнюдь не второстепенная грань выравнивания партнеров в общении. По Марксу, это значит отнестись к другому как к себе подобному. И далеко не всегда, как показывает опыт, это удастся. Будем считать, однако, что механизм установления равенства в общении теперь стал чуть понятнее.

Пути приспособления в общении неисповедимы. Когда мы соглашаемся с кем-то или добиваемся согласия, - мы приспособляемся. У с т а н о в и т ь с о г л а с и е - еще одна коммуникативная задача. И для решения ее требуются соответствующие действия.

Есть точка зрения: согласие - одна из ведущих потребностей человека, и она может быть удовлетворена лишь в общении. В молодежной газете вспыхнула была дискуссия: студенты предложили ввести нечто похожее на "Юрьев день", т.е. разрешить переформировать академические группы в соответствии со склонностями, симпатиями сокурсников. Это любопытное предложение также было вызвано потребностью в создании общности, удовлетворяющей большинство студентов.

Без согласия большинства не принимаются какие бы то ни было решения. Без согласия по отдельным частям договора не решаются межгосударственные проблемы в целом. Не получая согласия аудитории по отношению к своим тезисам, лектор терпит провал. Поэтому в людском общении, разговорах, переговорах

происходит непростое и подчас мучительное восхождение к "да!" собеседников. Не случайно виртуозный полемист Сократ в словесной пикировке с противником всегда начинал с того, что вызывало "да!" у противоположной стороны.

"Одаренные" коммуникативностью люди используют согласие нередко в самых утилитарных целях. Чтобы начальник согласился на принятие документа, подготовленного подчиненным, последний приобщает руководителя к его выработке: то на самой начальной стадии обговаривает с ним основную идею, то покажет редакцию отдельных формулировок, то уточнит ответственных за исполнение. И когда наступает момент принятия документа, у руководителя уже нет аргументов против. Нет и замечаний. Почва несогласия выбита давно, ибо он сам участвовал в составлении документа, так сказать, самолично приобщен к делу. Кстати, этот опыт ленивых, избегающих ответственности работников основан на использовании метода поэтапного согласия. Почти по Сократу!

Несмотря на довольно ловкое поведение "лентяев", подобная ситуация обнаруживает еще один чрезвычайно интересный механизм общения. И он "запускается" определенными действиями.

Любой из нас ездил в купе пассажирского поезда и не мог не заметить, как ведут себя незнакомые люди, волею железнодорожного кассира соединенные вместе. С чего обычно начинается разговор? С погоды, с суровости проводницы, с очередей у касс, с незначительных уступок друг другу, с неловких попыток помочь в устройстве, с вопросов, откуда да куда путь держим: "А, вы там тоже побывали!", "И как вам показался город?.. Вы не могли, конечно, не посетить ту чайхану, помните, возле набережной?... И вообще, место там чудное, не правда ли?" Как только появляется нечто такое, что может объединить собеседников, общение начинает набирать силу. Отыскивается то, что может сблизить, то, о чем может появиться одинаковое мнение. И первое, что делают незнакомые люди, - устанавливают этот общий интерес, будь то общие знакомые, места, где они бывали.

Армейские новобранцы, узнав друг о друге, что

они оба из Сибири, хотя живут в разных ее концах, называют себя земляками и постепенно создают своеобразную общность, которая нередко переходит в дружбу. Стало быть, для продуктивного общения необходимо отыскать предмет разговора, по отношению к которому можно добиться согласия. А на основе его во многих случаях формируется общность собеседников.

Вот типичная ситуация, будь то собрание первичной организации ОСВОДа или съезд народных депутатов. На отчетно-перевыборном собрании одного из вузов представитель райкома приступил к выборам бюро первичной организации. Зачитал список кандидатур, предложил голосовать по каждой отдельно: "Кто "за"?" Публика поначалу просто зашумела, потом стала задавать вопросы, затем голосовать "против" каждой кандидатуры и большинством. А далее и вовсе торпедировала каждое слово представителя. В изумлении тот обратился к президиуму с требовательной мольбой: "Наведите порядок!" Трудно себе представить, что может получиться, если триста человек пойдут в "психологический разнос". А если тысяча и более? В чем тут дело? Технология общения дает ответ.

Во-первых, представитель не сказал, откуда появился список кандидатур, кто его составлял, и тем самым дал повод аудитории для подозрения в том, что ее в очередной раз "облапошили" - заставили выбирать "подтасованные" кандидатуры. В общении его с залом появились те "кулисы", об эффекте которых мы уже знаем.

Во-вторых, представитель райкома и не подумал объяснить толком суть и порядок выборов. А это было не только должностной обязанностью. При этом аудитория воспринимала его в роли "начальника" или человека, пришедшего, как иногда говорят, "качать права", во всяком случае, - не уважающего аудиторию. Равенства между оратором и аудиторией не оказалось.

В-третьих, в самом начале следовало бы настроиться общностью аудитории, выраженной в одинаково негативном отношении к выступающему. Он сам противопоставил себя ей, отрезав тем самым

путь к взаимопониманию.

К счастью, с помощью опытного проректора, присутствовавшего на собрании, дело закончилось вполне нормально. Он сделал все, чего не смог представитель райкома.

Практически всю технологию общения можно проиллюстрировать этим случаем на собрании, все коммуникативные действия показать "в работе", увидеть все ошибки. Главное в том, что опытному организатору удалось восстановить общность между залом и президиумом и приемлемым образом решить на собрании все вопросы.

Общность... Вероятно, к ней должен стремиться всякий, кто хочет добиться взаимопонимания и взаимодействия с другими. "Раз только какая-то общность появилась, - утверждает Б.Ф.Поршнеv, - какое-то м ы образовалось, открывается простор для человеческой среды оказывать усиливающее влияние на различные чувства и действия людей. Это своего рода ускоритель, который во много крат "разгоняет" ту или иную склонность, умножает ее и может разжечь до огромной силы".

Общее объединяет людей, выделяет и отделяет от других. Иногда без хотя бы намекa на общность нельзя приступать к решению поставленных перед группой задач. Перед сложной вершиной альпинисты опробуют связки и команду на менее трудном участке. По тренировочному восхождению определяется "сходимость" членов группы и производятся соответствующие коррективы в составе.

Выписка из дневника космонавта Валентина Лебедева: "Да, не просто здесь летать, надо еще уметь жить и работать. Не надо выяснять, кто есть кто, рыться в недостатках. Нам по сорок лет, нас не переделаешь, но мы должны выработать о б щ и е п о с - т у л а т ы (разрядка моя. - Б.Л.), которые бы удовлетворяли нас обоих. Нравятся они нам, не нравятся, но им следовать".

Общее делает отношения более раскованными, в известной степени снижает уровень взаимных требований, заставляет иногда закрывать глаза на те поступки, которые в клане "они" осуждаются.

Общее придает большую степень доверительности

между людьми в нештатных (лексика космонавтов) ситуациях. В "Телевизионном знакомстве" Андрей Вознесенский рассказал Урмасу Отту о встрече в овальном кабинете Белого дома с его хозяином.

- Где это вы сшили костюм? - спросил поэта Рейган.

Врать было нельзя.

- От Валентина, Италия...

- У меня такой же, но поярче.

Этой репликой, по объяснению поэта, была снята межгосударственная напряженность.

Но общность срабатывает и в другую сторону.

Существует в коллективном сообществе тип "выносящего-сор-из-избы". В абсолютном большинстве случаев в коллективе, где он решается на это мужественное дело, практически моментально формируется общность из администрации, общественных организаций и их адептов для дезавуирования "задумчивого кролика" (по Ф.Искандеру). Примеры тому - едва ли не в каждой второй газете. Не наша задача разбирать мотивы поведения всех действующих при этом лиц. Важно, что образовавшаяся общность действительно срабатывает не в том, порой, направлении.

Нам, однако, полезно рассмотреть то обстоятельство, когда формирование общности позволяет продуктивно взаимодействовать с другими для решения иных задач, нежели "осадить" зарвавшегося.

Итак, объединять людей может очень многое: общее место, где родились, учились, служили, работали, отдыхали, женились, выходили замуж, занимались спортом, любили одну девушку, а она вышла за третьего; общие знакомые; общие воспоминания, переживания, радости, горести, смешные истории; общие интересы, потребности, требования к сервису, болезни, недомогания; общие отношения, амбиции, оценки, осуждение, к примеру, нравов современной молодежи. И еще многое из того, чего нормальная человеческая голова может и не может охватить.

Добиваясь равенства, согласия в общении, мы предваряем формирование общности с другими. Но с появлением таковой общение не заканчивается, а лишь переходит в другую фазу.



НЕСКОЛЬКО СЛОВ О МЕКСИ- КАНСКОМ ТУШ- КАНЕ, КОМПЛИ- МЕНТАХ И ПОХВАЛЕ

"Дверь открылась, Остап прошел в комнату, которая могла быть обставлена только существом с воображением дятла. На стенах висели кинооткрыточки, куколки и тамбовские гобелены. На этом пестром фоне, от которого рябило в глазах, трудно было заметить маленькую хозяйку комнаты. На ней был халатик, переделанный из толстовки Эрнеста Павловича и отороченный загадочным мехом. Остап сразу понял как вести себя в светском обществе. Он закрыл глаза и сделал шаг назад.

- Прекрасный мех! - воскликнул он.

- Шутите! - сказала Эллочка нежно. - Это мексиканский тушкан.

- Быть этого не может. Вас обманули. Вам дали гораздо лучший мех. Это шанхайские барсы. Ну да! Барсы! Я узнаю их по оттенку. Видите, как мех играет на солнце!.. Изумруд! Изумруд!

Эллочка сама красила мексиканского тушкана зеленой акварелью, и потому похвала утреннего посетителя была ей особенно приятна.

Не давая хозяйке опомниться, великий комбинатор вывалил все, что когда-либо слышал о мехах. После этого заговорили о шелке, и Остап обещал подарить очаровательной хозяйке несколько сот шелковых коконов, якобы привезенных ему председателем ЦИК Узбекистана.

- Вы - парниша что надо, - заметила Эллочка в результате первых минут знакомства".

Прервем этот увлекательнейший диалог двух "светских" людей. Представлять героев излишне. Вечно молодое создание Ильфа и Петрова Остап Берта

Мария Бендер-бей становится предметом интереса не только любителей литературы, сатиры и юмора, но и представителей весьма академических видов деятельности. Один из психологов, размышляя о творческих способностях на страницах молодежного журнала, отнес Остапа к тем людям, которые обладают завидной "способностью к оперативному творчеству". Ситуация с Эллочкой Щукиной - тому подтверждение.

Но помимо сиюминутного творчества великого комбинатора нас интересует другое. В поведении сына турецкоподданного можно заметить любопытный "механизм" общения: как устанавливается контакт между людьми.

У одних - устойчивый дефицит контакта с другими, и они остро переживают это, пишут письма в газеты, краснея и стесняясь, заглядывают в Клубы знакомств, ищут книги, где можно бы получить ответ на вопрос: как преодолеть застенчивость, замкнутость, приобрести легкость в общении.

Другие, не страдая таковым дефицитом, направляют свои силы на приобретение всех благ, которые дает их природная коммуникабельность и освоенная технология общения.

Третьи, насмотревшись на потребительское общение типа: "Ты - мне, я - тебе", пишут гневные статьи против или даже стихи.

Убеждаю тебя, мой сосед,
Не боясь обвинений в бестактности,
И до гласа свой бледный фальцет
Возвышаю в защиту контактности!..
Чтоб успешнее цели свои
Настигать (а не только преследовать),
Контактировать надо с людьми, -
Есть ли мнение бесспорнее этого?
Контактировать надо с людьми -
Вот на этом хочу акцентировать!
(Учит жизнь - и со школьной скамьи
Рифм глагольных нельзя игнорировать!)
Оппонент мой упрямый, пойми, -
Я великих могу процитировать!
Контактировать надо с людьми, -
С кем еще, бог ты мой, контактировать?

Пусть мой друг не профессор, не маг,
Но общаться - одно удовольствие!
Возглавляет обычный продмаг
И живет он в свое продовольствие.
До чего ж коротка, черт возьми,
Эта жизнь фестивальная, дивная!..
Контактировать надо с людьми
Избира-тель-не-е, эффективнее!
Я общенье как праздник приму!..
Мне и суток не жалко ни капельки.
Жаль мне тех, кто сейчас никому
Некомму, извините!

никабелен.

Нас же занимают средства, помогающие людям ладить друг с другом отнюдь не из меркантильных соображений. И разговор о контактах - лишь для тех, кто заинтересован в искреннем, честном и гармоническом взаимодействии. Однако не будем изменять принятому порядку и дадим определение к о н т а к т а. А к таковому мы отнесем ту ситуацию, когда собеседники расположены друг к другу, готовы обмениваться мнениями, информацией. Строго говоря, контакт - результат взаимного познания, доверия и общности. Контакт в общении подобен контакту в электрической цепи: есть контакт - схема работает, нет - ищи неисправность. Контакт может длиться несколько секунд и всю жизнь. И при этом не всегда нужны слова.

Остап Бендер в разговоре подавил Эллочку Щукину обрушенным на нее водопадом комплиментов, какие в абсолютном большинстве своем, правда, назвать тонкими весьма затруднительно. Возвышая собеседника, мы утверждаем его в собственных глазах и располагаем к себе.

А вот шуточный рассказ Бернарда Шоу показывает другое: "Сперва я... никак не мог понять то же-сточайшее разочарование и полную утрату интереса к моей личности, которые начинали испытывать те из моих знакомых, в чьих домах я по неосторожности обнаруживал обрывки дилетантской просвещенности. Однако в конце концов я все-таки привык к наивному

восклицанию: "Ах! так вы все-таки понимаете в этом кое-что!", и теперь я с особой тщательностью слежу за тем, чтобы не обнаружить своих знаний. Когда в каком-нибудь доме мне протягивают ноты инструментальной музыки и спрашивают мое мнение о ней, я непременно держу перед собой листок с нотами вверх ногами и с видом знатока изучаю его в этом положении. Когда хозяева приглашают меня испробовать их новый роскошный рояль, я для начала делаю попытку открыть его не с того конца, а когда юная леди из того же семейства сообщает мне, что обучается игре на виолончели, я спрашиваю, не резало ли ей вначале губы мундштуком. Подобное мое поведение приносит всем глубочайшее удовлетворение, и сам я получаю от этого гораздо большее удовольствие, чем полагают окружающие. Но в конечном итоге я так дурачу только дилетантов" Умалая себя, мы утверждаем собеседника в его собственных глазах и располагаем к себе.

Разумеется, тактика Остапа и забавы Шоу - крайние, утрированные формы поведения. Но крайности всегда хороши для ясной и четкой прорисовки метода.

Утверждение собеседника - прием универсальный и применяется с разными целями. Практические психологи, а к их числу без сомнения отнесем руководителей всех рангов, воспитателей всех мастей, - в своей работе сталкиваются с проблемой влияния на людей чаще, нежели другие. В их строй, конечно, следует поставить актеров, журналистов и врачей.

Доктор, кроме выписки лекарств, пилюль и грелок направляет усилия на то, чтобы тяжелобольной поверил в свое выздоровление, - постоянно подчеркивает способности и возможности организма в борьбе с болезнью, сеет в нем оптимизм, веру в свои силы, и нередко больной выздоравливает.

Директор, исчерпав все приемы воздействия на заместителя, бегающего при каждом удобном случае посоветоваться с шефом, уезжает в командировку, оставляя его за себя, и зам. преображается, приобретает самостоятельность в поступках и решениях.

Два молодых администратора - Евгений и Андрей.

Евгений - Фигаро. Он то тут, то там, старается все делать сам. И швец и жнец... Привык не доверять коллегам - "все равно завалят". Тонет в обязанностях, встречах, совещаниях, собраниях. Коллектив индифферентно наблюдает за тщетными в большинстве случаев усилиями своего шефа. Постепенно рвутся коллективистские связи.

Андрей - диспетчер. Его кредо: весь объем работы распределить равномерно, опираясь на склонности и интересы каждого. Ему трудно так же, как и Евгению. Но трудность эта другого порядка: сделать так, чтобы поручение проявило способности и умения каждого. Коллектив работает надежно, высокоразвито чувство коллективизма.

Вспомним, как говорил Луначарский с посетителем: "А знания ваши нам н у ж н ы..." Такое подчеркивание нужности человека, опора на его способности и возможности и определяет сущность поддержания и развития человеческих контактов в общении. Проходить мимо этого - значит в конечном итоге лишаться людского расположения.

Все эти примеры показывают лишь необходимость каждый раз искать предмет разговора, способный теми или иными своими сторонами заставлять "работать" основные знания, способности и умения собеседника. Только в этом случае, вероятно, можно отыскать секрет контактности.

Калифорнийский психиатр Э.Берне пришел к выводу, что одна из главных потребностей, заставляющих человека общаться с себе подобными, - потребность в "поглаживаниях". Сразу родился и попал в литературу афоризм: если кошку не гладить, то у нее высыхает спинной мозг. Правильное или не совсем название потребности - не так важно. Главное в том, что у каждого из нас есть вполне естественное желание испытывать чувство комфорта, которое дает общение с деликатным, умным и психологически совместимым собеседником.

- В воскресенье идем к Семеновым, у него премия за сдачу черных металлов, приглашал отметить, - предупреждает супруг.

- Там опять будет этот Похабский с его вечными шуточками и приставаниями? Как устает от таких

вечеринок!

- Ну, уйдешь в другую комнату, поговоришь с бабушкой о ее болезнях. Заодно и о своих.

- Единственная радость - общение с понимающим тебя человеком!

Ситуация, достойная пера юмориста. И в то же время показательная. Что поделаешь, жажда понимания и сочувствия - одна из неутоляемых. Еще один дефицит - эмоциональной поддержки, - увы, никакой конверсией пока не преодолеть.

"Надо научиться говорить комплименты" - запись в дневнике Стендаля. Булат Окуджава призывает в своей песенке: "Давайте говорить друг другу комплименты..." Наверное, обязательство классика французской литературы и рекомендация современного барда не лишены здравого смысла. Комплименты, однако, уместнее всего в "светском" общении, когда обмен любезностями, реверансами и книксенами - суть ритуал. Для взаимопонимания и взаимодействия они не всегда годятся. Что ж тогда?

Похвала. Между нею и комплиментом разница существует. Похвала - оценка действительного, комплимент - оценка-аванс, оценка с натяжкой. Похвала опирается на реальные, объективные достоинства, качества, дела, требует фактов. В комплименте же их реальная значимость переоценивается, преувеличивается. Отсюда - "комплименты до геркулесовых столбов" подобно бендеровским. Похвала оказывается мощнейшим педагогическим приемом, она расправляет крылья человеку, дает уверенность в себе, ставит крепко на ноги.

Мариэтта Шагинян в книге "Четыре урока у Ленина" приводит одно из воспоминаний о Владимире Ильиче: "Его критика никогда не оскорбляла нас, мы никогда не чувствовали себя отвергнутыми, и даже подвергая нас суровой критике, он всегда находил в нашей работе что-нибудь заслуживающее похвалы". Н.К.Крупская также подчеркивала: "У Владимира Ильича постоянно бывали полосы увлечения людьми. Подметит в человеке какую-нибудь ценную черту и вцепится в него".

Г.Голованов, директор производственного объединения "Апатит", делаясь как-то опытом работы, рас-

сказал об одном специалисте, которого уважал и считал очень квалифицированным инженером. "Я должен постоянно считаться с наличием у этого человека обостренного чувства самолюбия, которое потенциально может привести к конфликтным ситуациям. Стремясь в максимальной степени использовать его профессиональные качества, я строю свои отношения с ним так, что не только сам не позволяю себе даже в мелочах задеть его самолюбие, но и не допускаю, в пределах своих возможностей, чтобы делали это другие, в том числе и руководители вышестоящих организаций". Все это - тоже опора на достоинства человека и их утверждение.

Известен опыт М.Г.Козака по перевоспитанию десяти "аутсайдеров" - учащихся, занимающих третьестепенные роли в коллективе класса, не пользующихся уважением и симпатиями одноклассников по разным причинам. Задача для него состояла в том, чтобы изменился статус этих учащихся в коллективе. А действия оказались простыми: достижения "неинтересных" аутсайдеров в учебе и труде подчеркивались, увеличилось число контактов с учителями, положительная оценка поведения давалась в присутствии сверстников, отрицательные оценки наедине. Спустя полгода положение изменилось. К аутсайдерам стали относиться значительно лучше.

Подчас достаточно совсем малого, чтобы поддержать человека. Почему одних педагогов любят больше, а других не жалуют? Да потому что при прочих равных условиях один пользуется преимущественно поощрением, другой - наказанием. Формой поощрения у талантливых педагогов выступает и простой кивок головы. Но в чрезвычайно важной, например, для студента ситуации на экзамене. Такое микроскопическое подкрепление способно делать чудеса. Наверное, потому "кивок головой" вошел в одно из учебных пособий как педагогический прием.

Сведя воедино суть всех описанных ситуаций, мы получим черновик (начисто делается непосредственно в общении) определенного действия: с т а р а т ь с я избегать всего неприятного для собеседника.

- Но позвольте! - воскликнет человек, повидавший

на своем веку разных типов. - Это же идеальный случай, когда общаешься и ничего не говоришь плохого и неприятного. Есть ситуации и даже профессии, где не особенно-то заботятся о приятности. Например, командир части. Или директор. Или продавец. Да мало ли найдется таких...

Верно. Много найдется... Но все это как раз и не говорит о том, что не следует поэтому искать действий, помогающих добиваться и удерживать контакт в общении. Лишь в том случае, когда наши действия не срабатывают, в дело вступают иные, имеющие мало общего (в том понимании, которое мы пытаемся здесь отстаивать) с общением случаи - ругань, "накачка", "вызов на ковер" и подобное.

Но даже и в тех случаях, когда кажется, что неприятного разговора не избежать, бывают-таки возможности применения коммуникативных действий. А.Толмачев описывает случай, происшедший с М.И.Калининым:

"Узнал как-то Калинин, что заведующий хозяйством думского здания - работник старый и многоопытный - занимает казенную квартиру из пяти комнат, а дворник с семьей в подвале ютится.

Михаил Иванович вызвал заведующего, сказал, глядя в сторону:

- Пожалуйста, найдите комнатку, хочу устроить там свой прием.

Завхоз удивился:

- А тут, в кабинете, что будет?

Калинин объяснил, что хочет поселить в кабинете семью дворника.

Завхоз, видно, был человек неглупый, сообразил, в чем дело.

Ответил:

- Я семью дворника устрою у себя: отдам им две комнаты.

Взгляд Михаила Ивановича потеплел.

- Хвалю за догадливость. Позаботьтесь, кстати, приобрести для него за наш счет и кровати".

Всесоюзный староста, как видно, не сказал ни одного неприятного слова, тем более не "громил" подчиненного. Была найдена форма не прямого, а косвенного или скрытого приказа. Скорее даже не

приказа, а подсказки человеку того, что необходимо сделать и как. В такой подсказке - вся суть. Завхоз сам понял, что от него требуется, без нажима на его чувство ответственности, порядочности и многие другие качества. В таком случае сохраняется рабочее настроение, самолюбие не уязвлено, выражено доверие в том, что человек сам сделает, как надо.

Можно заключить, что похвала отнюдь не сводится к умильному: "У-у, какой ты у меня халесий!" Общение требует затрат. Да-да, энергии, внимания, времени, денег, если хотите, удобств и прочего. Доброе отношение к людям всегда "материально" и требует расхода симпатии, терпения, благожелательности. Без таких инвестиций людские связи и контакты хиреют, мелеют как маленькие реки в засуху, иссыкают. И это обстоятельство совершенно одинаково для отца и сына, друзей и знакомых, лидера и коллектива.

Мораль: каждый обладает достоинствами, важно, чтобы в общении они находились "в обороте" и были замечены.



ОДЕЯЛО РАЗДОРА

Редкому мужчине не приходилось слышать заурядную, но всегда мобилизующую фразу: "Пойдем... выйдем!" Одному из "чудиков" Василия Шукшина Пашке Холманскому предложили чуть иначе: "Выйдем на пару минут... потолкуем". Модификаций таких обращений немало. Но смысл один и тот же: назрела необходимость выяснить отношения.

Общение - не пасхальное благоденствие, когда все добры друг к другу, в людском море царствует согласие, симпатия, всепрощение. Всякое человеческое взаимодействие сопровождается преодолением видимых и невидимых барьеров и противоречий. Непроизвольная борьба подсознаний, тайная война чувств идет всегда, утверждает психиатрия, даже в высочайшей дружбе и нежнейшей любви. И нет оснований не верить этому. Можно предположить, что мы все время находимся в состоянии "выяснения отношений". И ведем себя согласно тому, что выяснили для себя в других. А всякое выяснение либо способствует взаимопониманию, либо мешает ему, либо приводит к конфликту.

Присмотревшись внимательно к жизненным катаклизмам, покопавшись в ворохе газетных публикаций "на темы морали", можно заметить: нет ничего таинственного в том, что вызывает конфликт. Причина - на виду: во всех больших и малых столкновениях привычка "тянуть одеяло на себя" в девяносто девяти случаях из ста рано или поздно порождает конфликт. Поэтому существенная разница между общением продуктивным и конфликтным состоит в направленности

участвующих в нем. В одном случае все действия взаимно направлены на собеседника, в другом - на себя, на удовлетворение только собственных потребностей. Отсюда - конфликт, который (по Дэвиду Майерсу) представляет собой понятую несовместимость действий или целей. Оpoznать и понять их значит выяснить причину конфронтации. Ни ложные маневры, ни дезинформация, ни "этикетное" общение не должны нас отвлекать, коль скоро технологию общения решено применить для управления конфликтом, а может быть, и его разрешения.

Человеческий опыт знает уникальные ситуации, и каждый может считать свой конфликт с другими необыкновенным, специфическим, если хотите, оригинальным. Но это не так. Мы уже знаем о сотне человеческих заблуждений из учения Будды. И каждое из них "конфликтательно" или "конфликтотенно" или располагает к тому. Многовековой опыт да научные исследования показывают, что люди ведут себя одинаково: представляют себя центром вселенной, "пупом земли", считают, что другими двигает только корысть, дурные мысли и мотивы.

Но, постоите-ка, ведь это же качества, которые осуждались морализаторами всех времен и народов как антиподы человеческой добродетели! Увы, других причин для ссор попросту нет.

Поскольку в основе поведения человека - потребности, то займемся некоторыми из них. С одной стороны, они не вызывают осуждения. Более того, все чаще становятся в центре разговора воспитателей, учителей. С другой стороны, они же, будучи гипертрофированными, могут привести и часто приводят к столкновениям характеров. Речь идет, пожалуй, о самых побудительных потребностях человека: с а м о - в ы р а ж е н и и и с а м о у т в е р ж д е н и и. Они бывают настолько сильны, что разрушают все и вся в окружающей человека среде, разбивают вдребезги самолюбие, честь, достоинство, самооценки людей, которые рядом.

"Воинствующая самооценность" - так можно определить психологическую характеристику "конфликтотных" людей. И всякий, кто разделяет такую позицию, легко найдет аргументы у авторитетов.

Тот же Стендаль, например, записал в дневнике: "Я считаю, что характерная особенность силы состоит в том, чтобы плевать на все и идти вперед". Неконтролируемая, разнузданная в своем проявлении потребность самоутверждения - верный повод для конфликта.

В кинофильме С.Жгенти и Р.Чхеидзе "Твой сын, земля" мы находим остроразвивающийся конфликт секретаря райкома партии Георгия Торели и управляющего трестом Сетуридзе.

- Будь это в вашей власти, меня бы исключили, - с бесстыдной улыбкой произносит Сетуридзе.

- Это в моей власти, и вас исключат, - с уверенностью говорит Георгий. - Я обещаю вам.

- Увидим, - угрожающе цедит Сетуридзе. - Не так-то легко свалить меня. Не пожалеть бы...

- А как мне быть, чтоб не пожалеть? - интересуется Георгий.

- Первое - отозвать комиссию...

- Но ведь комиссий вы не боитесь? - напоминает Георгий.

- Не боюсь, но так будет лучше... Второе - иногда прислушиваться к нашим советам, в основном по вопросу кадров. - Сетуридзе двусмысленно улыбается и добавляет:

- И иметь в виду: мы не только совет дать можем..."

В телевизионном варианте Сетуридзе при этом похлопывает по черному дипломату, где, остается только догадываться, приготовлены деньги за покладистость(!?). Сетуридзе указывает при этом и на кого-то там, "наверху", кто безусловно поможет ему в борьбе с Торели, тем самым как бы демонстрируя "мускулы в конфликте".

Подчеркнем, конфликт чаще всего начинается тогда, когда заметна направленность одной стороны вовнутрь, на удовлетворение собственных потребностей. В данном случае у Сетуридзе налицо потребность самоутверждения в районе. Ясно, что Торели и Сетуридзе в известной степени антагонисты. И конфликт между ними не разрешить чисто коммуникативными действиями. Он разрешается в борьбе, с применением организационного воздействия. Анализ

его - не наша задача.

Мы, пожалуй, слишком часто не замечаем самого простейшего действия, которое вызывает затяжные, наиболее тяжелые формы конфликтов между людьми. Причем все это сопровождается скрытой или явной борьбой, слабыми и не очень слабыми уколами, интригами и прочим, чем так богаты, как правило, всевозможные "дежурки", коммунальные кухни, за-валинки, скамейки у подъезда, да и не только они. Действие это просто и тривиально, как просты и тривиальны все деловые заботы, будь то чтение газет или нотация нерадивому школьнику. Мы не можем не оценивать. У человека всегда есть известная потребность в оценке. Не только других, но и себя другими.

...Театральный критик, испытывающий муки творчества в жанре рецензии... Врач, осматривающий больного... Секретарь, изучающий документы кандидата в сотрудники аппарата... Юноша, украдкой разглядывающий ту, с кем тайно желает познакомиться... В любом из этих действий используется оценка. Без оценки не происходит ни одно человеческое деяние. Без нее нельзя написать рецензию, поставить диагноз, принять на работу, понравиться девушке. Общения без оценок в природе не существует.

Но самое интересное в том, что люди ну никак не могут терпеть отрицательной оценки своих качеств! Даже несмотря на явное наличие таковых. Толстокожие и ненормальные не в счет. Кстати, если появилось желание поучаствовать в конфликте с коллегой, выберите случай и дурно отзовитесь о нем на людях. Конфликт гарантируется.

Так вот, характер выражения оценок другим в определенной ситуации и есть то обстоятельство, располагающее, как правило, к столкновениям и конфликтам разного рода. Оговоримся сразу: и здесь не все однозначно. Ясно только одно: приятные, позитивные, "поглаживающие" оценки поведения другого человека конфликта вызвать не могут. Если, конечно, это не грубая лесть. Но даже и при этом появление конфликта сомнительно. Наиболее "конфликтогенны" отрицательные оценки, связанные по преимуществу с подчеркиванием недостатков дру-

того.

Мы уже встречались с Евгением и Андреем, с двумя типами характеров и двумя способами общения. Первый подкупает прямоотой и искренностью, причем без полутонов и недоговоренностей. Но это обстоятельство часто порождает недоброжелателей, скрытых и явных. Второй обходителен, тактичен, деликатен в отношениях с другими, и приобретает сторонников и единомышленников, авторитет и влияние.

Потребность самоутверждения есть и у того, и у другого. Но формы ее проявления полярно отличаются друг от друга. У Евгения она приобрела вид постоянного наступления на всех, кто не разделял его идей и решений. У Андрея та же потребность спрятана за ровным и уважительным ко всем отношением, что в конечном итоге привело к более полезным для дела результатам. Если Евгений "раздает всем сестрам по серьгам", не откладывая в долгий ящик, то Андрей не встает сразу на чью-либо сторону, предпочитая сначала глубже понять позицию каждого.

Всякий волен выбирать тот или иной тип поведения в зависимости от своего положения, способностей, черт характера, жизненных установок. Но если он желает добиться взаимодействия с людьми, то должен призадуматься над этими полюсами человеческих отношений. Тем более, что позиция Евгения часто подкупает своей простотой и однозначностью.

А в чем смысл обходительности Андрея? Что вообще есть обходительность? Угодливость? Гибкая спина? Заискивание? Все это, похоже, из другой области человеческих отношений, с истинным общением ничего общего не имеющей. Людьми обходительными называют тех, кто не склонен и з о б л и ч а т ь ошибки других, то есть провозглашать их во всеуслышание.

Дело, однако, не в самих ошибках. Жизнь есть процесс предотвращения, осуществления, переживания, исправления разного рода ошибок, собственных и чужих. Дело - в характере отношения к ним. Кому-то бывает жизненно необходимо представлять других в дурном свете. Замечать и изобличать - далеко не одно и то же. Изобличение сразу же приводит к

равносильной обратной реакции: собеседник тотчас начинает выискивать в другом то, за что можно дать сдачи и соблюсти равновесие в психологической потасовке. Едва ли не самый убедительный аргумент при этом: "Сам дурак!" Вероятно, при назревании конфликта следует избегать по возможности взаимных оценок, иначе их тональность и сила растут как снежный ком. Выход один - попытаться проявить терпимость к собеседникам.

Альберт Эйнштейн помимо исполнения своих прямых обязанностей попутно раздумывал и над человеческим бытием вообще. Одним из итогов такого размышления стал трактат "О терпимости", написанный им в 1934 году. "Терпимость, - писал ученый, - это доброжелательное и корректное отношение к тем качествам, взглядам и поступкам других лиц, которые идут вразрез с нашими привычками, верованиями, вкусами..." Если не проявлять терпимость, то возможность управлять конфликтом в общении весьма проблематична.

Есть ситуации, когда терпимость приобретает особую актуальность. Три молодых человека, включая корреспондента "Комсомольской правды" Леонида Репина, заблудились в красноярской тайге. Через две недели с гаком они сумели выйти к людям. Из тайги они вынесли с собой чудовищную страсть к цивилизованной пище, а также десять правил поведения в лесу. Среди них есть такое: **д е л а т ь в с е в о з м о ж н о е , ч т о б ы и з б е ж а т ь с с о р .** Вот один из фрагментов лесных приключений.

"Стараюсь не давать Толе (второй участник эксперимента. - *Б.Л.*) ни малейшего повода для разногласия. Изо всех сил сдерживаюсь. Когда чувствую, как внутри поднимается знакомое уже кипящее чувство, обязательно нахожу какое-то дело и ухожу ненадолго. Леша (третий участник. - *Б.Л.*) тоже так поступает, все чаще и чаще отходит в сторонку".

Эмоциональная перегрузка, насыщение общением, которое могут испытывать люди, долгое время находящиеся вместе, - еще одна из вероятных причин конфликтной вспышки.

- Опять не изобличать! Быть терпимым! И вся

технология?

Что можно найти в качестве удовлетворительного ответа? "Привыкай заранее прощать погрешности других и не прощай никогда себе своих погрешностей". Так сказал представитель самой авторитарной профессии - военной. Это произнес Александр Васильевич Суворов.

Но авторитеты на скептиков действуют слабо. Во-первых, всяким правилом нужно уметь пользоваться, а для этого по меньшей мере освободиться от предубеждения к нему. Во-вторых, технология общения не запрещает говорить об ошибках, а только подсказывает, как это делать. Не изобличать, учитывая состояние людей, ситуацию, окружение в момент оценки или критики.

"Мы сердимся на тех, - писал Аристотель, - кто выказывает нам пренебрежение в присутствии пяти родов лиц: тех, с кем мы соперничаем, кем мы восхищаемся, для кого желаем быть предметом восхищения, кого совестимся и кто нас совестится". Для опытного руководителя произносить неприятные оценки только наедине - азбука общения.

В ряду многочисленных поводов и причин для конфликтов существует еще одна: нарушение равенства. Если такового нет, то мы вправе говорить о пропаганде, воспитании, управлении и даже об отношениях типа "ты - мне, я - тебе", где хотя бы один из участников выступает объектом воздействия другого. С изрядной долей условности можно назвать меркантильные отношения "ты - мне, я - тебе" равноправными только потому, что люди в них часто меняются местами: я тебе сделал услугу, так теперь буду из тебя веревки вить, и наоборот.

Отсутствие равенства в общении всегда обещает конфликт.

ГАЗЕТНАЯ ВЫРЕЗКА. "Почему считается, что если человек за прилавком магазина, с флажком на ступеньках вагона, с метлой на улице, то именно он должен улыбаться и кланяться тем, кто едет, идет, покупает... Я очень хочу, чтобы на нас смотрели как на равных те, кого мы обслуживаем. Мы учились в одних школах, ходили по одним дорогам, и моя профессия не должна

стать моим "лицом".

В этой простой, миллионы раз встречающейся житейско-магазинной ситуации мы порой, да что там порой, как правило, не замечаем постоянного неравенства между продавцом и покупателем. Как-то уж так все получается, будто продавец... как бы это сказать поделикатнее... чем-то все же отличается от нас, словно прилавок может служить социальным ситом, - так уж пусть работает сноровисто, покладисто, реагирует на требования и, конечно, улыбается. Правда, в последнее время, в условиях тотального дефицита продавец и покупатель поменялись местами, теперь чувство ущербности чаще испытывает последний. Нарушение равенства в общении - универсальная причина конфликта. И она срывает отнюдь не только в магазине. Моцарт и Сальери. Англия и Аргентина, не поделившие острова. Он и она в нарсуде, подавшие на развод. Конфликты, разумеется, разного масштаба и значимости для планеты, но объединяет их одно - н е с р а в е н с т в о сторон, одна из которых претендует на прерогативы.

Сальери, если верить легенде, не мог понять: по какому праву Моцарт пользуется колоссальным успехом у публики, тогда как именно он, Сальери, более всех заслуживает одного за гигантские труды в деле освоения алгебры музыкальной гармонии.

Британский лев вдруг зарычал, показывая тем самым свое желание править не только морями, но и островами, отдать которые целесообразнее бы Аргентине, поскольку они тут, рядом, у берегов материка.

О н а написала заявление в нарсуд, ибо о н после обеда мост на две чашки (тарелки) меньше, чем она. Стало быть, стоит задача не допускать неравенства в общении, дабы не вызвать конфликт? А как это сделать?

Авторы национального бестселлера Америки "Восхождение к да. Как добиться соглашения без уступок" Роджер Фишер и Уильям Ури разработали схему переговоров, в том числе и в конфликтных ситуациях. Из таблицы нетрудно заметить, что третий тип ведения переговоров предпочтительнее, т.к. он вы-

равнивает позиции сторон.

МАНЕРА ВЕДЕНИЯ ПЕРЕГОВОРОВ

М я г к а я	Т в е р д а я	Принципиальная
Участники-друзья	Участники соперники	Участники разрешают проблему
Цель-соглашение	Цель-победа	Цель-мудрый выход, найденный рационально и дружелюбно
Делайте уступки	Требуйте уступок	Отделяйте людей от проблем
Будьте мягкими к людям, и проблемам	Будьте твердыми к проблемам и людям	Будьте мягкими к людям твердыми к проблемам
Доверяйте другим	Не доверяйте другим	Действуйте независимо от доверия
Меняйте позицию без труда	Проталкивайте свою позицию	Сосредоточьтесь на интересах, а не на позициях
Делайте предложения	Предъявляйте требования	Выясняйте интересы
Раскрывайте свою основную линию	Вводите в заблуждение по отношению к вашей основной линии	Избегайте наличия основной линии
Допускайте односторонние потери для достижения соглашения	Требуйте односторонних выгод как цены соглашения	Придумывайте выходы для взаимной выгоды

Ориентируйтесь на ответ: вы согласитесь	Ориентируйтесь на ответ: они согласятся	Находите различные выходы, из чего выбирать, решайте позднее
Настаивайте на соглашении	Настаивайте на своей позиции	Настаивайте на использовании объективных критериев
Пытайтесь избежать соперничества	Пытайтесь победить в соперничестве	Пытайтесь достичь результата, основываясь на действиях, независимых от силы
Уступайте давлению	Применяйте давление	Обсуждайте и будьте благоразумны, уступайте принципам, не давлению

Многолетняя работа двух американских исследователей заслуживает уважения, ее итог - предлагаемая здесь таблица - требует достаточно серьезного отношения.

Но все эти предложения могут не иметь абсолютно никакой цены. Их может быть больше. Их может быть меньше. Их можно вырезать и повесить на стенку. Их можно вообще не читать. И никогда они не принесут пользы, если не апробировать их в собственной практике общения. Лишь в опыте они приобретают практический смысл. Лишь в опыте они выстраиваются в рабочую иерархию. Лишь в опыте они приобретают индивидуальную, применительно к данной личности, конфигурацию.

Все эти правила, этапы, приемы, рекомендации, предложения запомнить и выполнить вряд ли кому удастся по разным причинам: лень, "к черту эти правила!", "лучше как бог на душу положит", нехватка времени, нехватка знаний, отсутствие увле-

ченности, желание сразу же взять "быка за рога"...

Когда правила не применяются, они перестают быть таковыми. Лучший оселок - п р а к т и -
к а - правила меняет, уточняет, находит исключения, зачеркивает. И этот процесс бесконечен.

ГЛЕБ КАПУСТИН И ОРАТОРСКИЙ УСПЕХ



Одно из заседаний городской "Дискуссионной трибуны" ведущий закончил строками из Пастернака:

Во всем мне хочется дойти до самой сути.
В работе, в поисках пути, в сердечной смуте.
До сущности протекших дней, до их причины,
До оснований, до корней, до сердцевины.
Все время схватывая нить судеб, событий...

Стихи венчали почти четырехчасовой разговор в зале Дворца культуры железнодорожников, и в них - довольно точное объяснение существа действия "Дискуссионной трибуны". Появление ее одни связывали с неизбежной необходимостью "выпустить пар", накопившийся в годы застоя, другие сравнивали "Трибуну" с английским Гайд-парком, третьи предрекали ей судьбу еще одной говорильни, которая-де ни к чему не приведет, четвертые видели в ней альтернативу официальным органам. И хотя эти оценки отчасти справедливы, но, как это часто бывает, сама жизнь доказала, что "Трибуна" - нечто иное.

Она вызывала интерес тем, что здесь сталкивалась "сухая теория" с "вечно зеленым деревом жизни", бюрократ с новатором, компетентность с невежеством. Здесь можно услышать массу предложений, как сделать, чтобы жизнь в городе и стране была лучше. Здесь звучали фамилии руководителей и неллицеприятные оценки их деятельности, будь то вопросы культуры, застройки центра или работы партийного аппарата.

И главное - здесь поощряется незашоренность мышления, разнообразие мнений. Привлечение интеллектуального потенциала думающего и граждански активного населения города для поиска решений многих практических, теоретических, идеологических и прочих вопросов оказалось жизненно необходимо.

... Зал похож на живой организм, чутко реагирующий на все, что говорится в микрофон. Публика здесь нередко безапелляционна, неприветлива и порой просто груба. Что поделаешь, гласность - не очень-то воспитанная дама, и "бесцеремонность пинка", которым она открывает доселе закрытые двери, в некоторых случаях извинительна. Публика здесь не почитает, а вникает в существо произносимого, заставляет снять котурны должности, звания, статуса, обнажает достоинства выступающего до обезоруживающего "А король-то голый!". Она щедро награждает аплодисментами за наличные достоинства, проявленные здесь и сейчас. Проверка на такой публике не всем оказывается под силу, поскольку зал настроен резко критически, если не сказать зло. Аплодисменты, переходящие в овации, а затем и в топот, раздаются и по другому поводу, когда звучат штамп, идеологический анахронизм, банальность. Подобному испытанию уже подверглись и советские, и партийные работники, и журналисты, и обществоведы.

...Ораторы. Их всегда много. Не было случая, чтобы выступили все желающие. У микрофона постоянная очередь, его даже вырывают друг у друга. Постепенно обозначились типы выступающих.

Одни берут микрофон по простой причине - нужна аудитория, чтобы выразить как можно более полно свои взгляды на жизнь и ситуацию в городе и стране. Чтобы уложиться в регламент, они пишут выступление на бумаге, потом зачитывают.

Другие выступают ради выступления, чтоб сорвать аплодисменты одобрения у собравшейся публики. Они перечитывают классиков, выбирают самые броские цитаты.

Третьи просто делятся своей болью. Они не слышат, что говорят другие. Выложив все, что накопело, они рассчитывают на то, что кто-то внимлет и поможет.

Четвертые искренне озабочены поставленной в повестку дня проблемой и пытаются предложить конструктивные решения.

Пятые подходят к микрофону для того, чтобы, преодолевая "слабину в коленях" и страх перед большой аудиторией, произнести на публике то, что смутно беспокоит. "Сказал и спас душу". Слово произнесенное для них кажется делом.

Шестые явно шокируют почтенную публику леденящими душу рассказами о злоупотреблениях и адских происках кого угодно и в чем угодно.

Седьмые, зараженные "синдромом оппозиционности", по всем проблемам заявляют альтернативные позиции.

Восьмые пытаются "сеять разумное, доброе, вечное", не понимая, что истину требуется не произносить, а доказывать...

- Да, надо сегодня учиться разговаривать с людьми, убеждать их, - посетовал в кулуарах комсомольский работник, - нужны школы, семинары...

Какие школы, какие семинары!? Иди на "Трибуну", бери микрофон, завоевывай внимание публики собственной позицией, оснащай ее аргументами - вот тебе и школа. Публика, вкусившая свободы, ушла далеко вперед. Многим идеологам приходится просто догонять...

Опыт лишь только этой "Трибуны" дал понять, что перестройка, впрочем, как и всякая революция, обнаружила острую потребность в ораторах. Нагрузка на них выпадает изрядная, и требуется профессионализм в их подготовке: когда одного сгоняют с трибуны, а другого слушают, затаив дыхание, нужно в этом разобраться. Попробуем наложить технологию общения как такового на общение оратора с публикой.

Поэт произнес:

Нам не дано предугадать,
Как слово наше отзовется -
И нам сочувствие дается,
Как нам дается благодать.

На предмет сочувствия и тем более благодати спорить не будем. А вот по поводу того, что "не

дано", здесь есть с чем не согласиться. Правомерно поставить вопрос так: мало ли чего не дано человеку, а предугадывать, предвосхищать, прогнозировать последствия всякого рода действий в общении, в том числе посредством трибуны - нужда всякого желающего повлиять на публику.

Но прежде чем приступить к поиску ответов на вопросы: **ч т о и к а к** прогнозировать, предупредим - есть много факторов, затрудняющих точное предвидение результатов ораторских действий. Одним из них выступает шквальный рост информированности населения. Не стоит приводить данные о подписке, тиражах и всепроницаемости телевидения и радио с их потенциальной оперативностью. Словом, человек, пришедший на лекцию, дискуссию - уже "в курсе". Трудности взаимопонимания с ним - объективны.

Но есть и те, что зависят от общего культурного и жизненного опыта оратора. Понятно, чем значительнее этот опыт, тем выше способность предвидеть, тем ниже барьер на пути правильного и точного прогнозирования.

Итак, что необходимо предвидеть? Прежде всего, будут ли слушатели **д о в е р я т ь** трибуну, а вместе с тем и предлагаемой им информации. Исключительно важно при этом, в какой роли предстает он в данной аудитории, и то, какую роль приписывают ему слушатели. Попросту говоря, то, каков он **е с т ь** на самом деле, и то, каким его **х о т я т в и д е т ь**, и то, каким на самом деле **в и д я т**.

В городе Качканаре социологи попросили слушателей системы политпросвещения составить желаемую модель пропагандиста. Предлагался соответствующий набор качеств, которые нужно было распределить по степени важности. Распределили. Затем предложили оценить те же качества у реальных пропагандистов. Оценили. Так вот, "желаемая модель" практически по всем параметрам не совпадала с реальной. Так, например, такое качество пропагандиста, как "умение убедить других" в "желаемой модели", подчеркнули 23,2, а в "реальной" лишь 6,7 процента занимающихся в системе политпросвещения.

Есть существенная разница в том, кого видят перед собой слушатели: нейтрального информатора, убежденного агитатора, глашатая прописных истин или поборника правды. От этого во многом зависит и мера доверия к тому, кто стоит на трибуне.

В рассказе Василия Шукшина "Срезал" главный герой Глеб Капустин занимается тем, что приезжающих в деревню людей "проверяет на интеллект". Его всегда сопровождает группа мужиков, желающих потешиться и убедиться еще раз в дошлости односельчанина. Капустин - своеобразный лидер мнений для этой группы людей. Каждая его интеллектуальная победа над гостем так или иначе вызывает у пришедших с Глебом мужиков потерю доверия к приезжим людям, будь то полковник в отставке, врач или кандидат наук. Если не доверия, то по меньшей мере уважения к их званиям и титулам.

В каждой аудитории есть подобные лидеры, разумеется, с различной силой влияния на нее. Поэтому, рассчитывая заполучить доверие аудитории, не вредно делать ставку на подобных неформальных лидеров. Другими словами, коли достигнуто взаимопонимание с ними, то, в конечном итоге, есть возможность получить "мандат доверия" и у аудитории в целом.

Следует учитывать при этом, что набор аргументов и степень доказательности материала должны быть не ниже уровня, обеспечивающего взаимопонимание именно с этими людьми. Многочисленные политические и пропагандистские шоу дают немало примеров встреч с "интеллектуалами", подобными Глебу Капустину.

На одной из "Трибун" во время выступления секретаря горкома партии таковые обнаружились, задавая тут же неудобные для выступающего вопросы, а реакция секретаря оказалась авторитарной: "Прекратите!" - изрек он и как оратору подписал себе смертный приговор. Недоверие аудитории не вызывало сомнений, аудитория предположила, что секретарь вообще не способен аргументированно ответить на вопросы.

Глеб Капустин, однако, не единственный тип слушателя. Их значительно больше, и они отнюдь не безынтересны.

"Педагог". Во время выступления ритор кивает головой, реагирует глазами, улыбкой, позой. Всем этим как бы поддерживает выступающего, поощряет его. В студенческой аудитории "педагог" часто зарабатывает таким образом очки для предстоящего экзамена.

"Артист". Слушает время от времени, но с подчеркнутым вниманием, дабы убедить вещающего с трибуны в своей лояльности или заинтересованности. В остальное время занимается своими делами.

"Повеса". Комментирует соседям с разной степенью слышимости все штампы, неловкие выражения, неправильное ударение, ерничает.

"Нигилист". Не верит ни одному слову человека на трибуне. Всем своим видом показывает безразличие. Даже если и привлечет внимание нечто из произнесенного, то все равно изо всех сил прячет интерес.

"Соня". Спит в прямом и переносном смысле на любой лекции. Тема роли не играет.

Все они, как и Глеб Капустин, конечно, требуют предварительного внимания докладчика, лектора, оратора.

Но заработать доверие неформальных лидеров - еще не все, приходится учитывать другие параметры. По мнению социальных психологов, доверие вызывают и оказывают большее убеждающее воздействие эксперты, сообщающие конфиденциальную информацию, говорящие быстро и уверенно, смотрящие в глаза. Кроме того, доверие вызывают просто привлекательные люди, а также те, чей образ жизни подобен большинству в аудитории. На последнем остановимся чуть подробнее. Подобие не следует считать буквальным, достаточно, чтобы ценности, разделяемые аудиторией, были содержанием выступления оратора.

Диалог корреспондента молодежной газеты с опытным пропагандистом:

- О чем ты взялся бы говорить с ребятами в полной уверенности, что тебя слушают с интересом?

- спросил журналист.

- Как начисляется зарплата. Жаль, что это не экономика, а мораль...

Состоялся этот разговор в ту пору, когда больше

говорили о морали, а не об экономике, считая, что будет высокая мораль у тружеников, будут соответствующие и производительность труда, и качество продукции. Тогда слова пропагандиста отдавали известной радикальностью, и на очередном занятии ему снова нужно было вещать о коммунистической морали, а то, что крайне занимало слушателей, оставалось за пределами красного уголка. И только сегодня мы начинаем "брать быка за рога", в разговоре с людьми искать решения их конкретных проблем.

Поэтому прежде чем идти в аудиторию, требуется поработать на опережение, загодя готовиться к ожидаемым поворотам дискуссии, встречи, собрания. Готовясь к интервью, опытные журналисты продумывают до десятка и более предполагаемых ответов на каждый свой вопрос. И на все ответы заранее продумывают собственную реакцию.

Ч т о можно и следует прогнозировать - более или менее ясно, теперь уместен вопрос: к а к это делать?

Многие опытные лекторы, опираясь на добытые собственным путем знания аудитории, *создают ее модель*, и по такой модели выбирают соответствующие приемы общения с нею. Разработав новую лекцию, они не спешат выходить с ней на люди, и сначала "обкатывают" ее перед теми, с кем давно знакомы, или "проигрывают" на экспертах отдельные фрагменты и лишь потом предлагают материал широкой аудитории. Такая "обкатка" содержит в себе момент предвидения, предугадывания эффекта выступления перед публикой.

Действуют по аналогии. Выступая в разное время, в разных, но сходных по ряду своих существенных признаков и особенностей аудиториях, ритор на основании такой схожести повторяет приемы, приведшие к успеху ранее. Правда, при неосмотрительном их использовании есть опасность неудачи, потому что подобие в основных "анкетных" параметрах не означает подобия в деталях, особенно в меняющихся. Поэтому нередко бывает, что приемы ораторского общения, используемые ранее, в другой ситуации, хотя публика идентична, не срабатывают. Выход

один - внимательная корректировка формы и содержания выступления перед всякой новой аудиторией. Лишь в этом случае точность прогнозирования будет выше.

Учитывают прецеденты. Говоря попросту, умеют учиться на ошибках. И на своих, и на чужих. Для точности предвидения это значения не имеет. Опытный оратор составляет для себя каталог ошибок в общении с разными аудиториями - заглядывая туда, есть повод лишний раз "встряхнуться" и сбросить наработанные штампы. Собственные промахи часто прекрасно тонизируют.

Принимают роли. В общих чертах мы уже познакомились с этим интересным процессом. Суть приема в афористичной форме выразил некто (авторство невозможно установить по причине общеизвестности): не говори того, чего сам не стал бы слушать.

В жизни, говорил Станиславский, мы ведем всегда диалог внутри себя с тем, кого слушаем. Так вот, мысленный диалог, который ведет ритор перед встречей с аудиторией, представляя себя одновременно и оратором, и слушателем - неплохая форма самопроверки. При таком способе предвидения сам лектор выступает в качестве представителя аудитории. И такое представительство будет полномочным лишь в том случае, когда тот будет иметь исчерпывающую информацию о своих собеседниках.



ЧТО ТАКОЕ СЧАСТЬЕ, ИЛИ ГДЕ ОТЫ- СКАТЬ СЕКРЕТЫ ПЕРЕУБЕЖДЕ- НИЯ

Поручим Евгению и Андрею в качестве пропагандистов выступить перед группой учащихся ПТУ, в которой, по словам преподавателя, довольно низка общественная активность. Оба подготовились к выступлению, и вот их основные тезисы.

Евгений: "Сегодня мы с вами будем говорить об общественной активности и ее значении в формировании личности вообще и учащегося в частности. Общественная работа дает очень много: сплачивает коллектив, учит правильным взаимоотношениям между людьми, воспитывает их. Поэтому те, кто отлынивает от нее, обкрадывают себя".

Очевидно, содержание тезисов Евгения не может вызвать возражений. Прав ли он? Безусловно. Логичен? Да. Но послушаем другого.

Андрей: "Сегодня мы с вами не будем говорить об общественной активности, а поговорим об активности личной. Вспомним конструктора Королева, ученого Ландау, писателя Шукшина, да и многих других - это люди прежде всего л и ч н о активные. Но их активность, реализовавшись в творчестве, стала достоянием многих, и потому она общественна. Не может быть общественной активности без личной и наоборот".

Чей вариант предпочтительнее?

Чтобы ответить на поставленный вопрос, обратим внимание еще на одну достаточно типичную ситуацию.

- Не понимаю, где мы в этой девице в огромных сапогах-бахилах, в заляпанной фуфайке можем найти прекрасное? И вообще, порядком надоели эти рельсы,

краны, самосвалы, девушки в телогрейках на картинах!.. Разве это - предмет искусства? - Молодой парень был разгорячен своим желанием понять живопись.

- Хорошо, - продолжал он, - оставим современную живопись, вспомним Кустодиева. Рисует женщину. Она пьет чай. Женщина таких размеров, каких в жизни-то не часто встретишь! Что, и такие формы - предмет искусства?

Замечу сразу, что "пикировка" парня с преподавателем эстетики продолжалась долго и закончилась своеобразно, но об этом чуть позже.

Важно другое: педагог столкнулась с негативной установкой по отношению к преподаваемому ею предмету. Задача в том, чтобы переубедить подопечного, изменить его позицию. Решение ее требует определенных действий, но прежде - понимания того, что же предстоит изменить.

Всякая установка представляет собой готовность человека к определенной активности, формам поведения. У пэтэушников она выражается в том, что они начисто игнорировали всякую работу на общее дело группы. У ретивого противника кустодиевской женщины - в резком неприятии эстетических оценок преподавателя.

Установка возникает при наличии потребности и условий ее удовлетворения. Ребят из ПТУ больше занимали собственные проблемы, и они давали это понять. "Эстет", назовем его так, судя по всему, не имел настоящей потребности понять живопись.

Наконец, установка предполагает готовность к определенному действию, в данном случае на лекции и уроке, будь то усиленное внимание или дремота, переходящая в глубокий сон. Чем, например, объяснить то обстоятельство, что у молодых людей, как правило, нет интереса к разговорам об укреплении здоровья? Да только тем, что у них пока нет нужды заботиться о нем - они здоровы. В основе положительной или негативной установки, подчеркнем, - потребность.

Можно допустить, что "эстет" испытывает обостренное стремление к самовыражению. Отсюда и пикировка с преподавателем.

Потребности со знаком "минус" иницируют негативные установки, и потому часто приходится их нейтрализовывать или даже разрушать. В умении достигать этого - сила влияния. А каковы пути? Казалось бы, ответ прост: аргументированность, доказательность... К сожалению, если бы все было так просто.

"Как мало можно взять логикой, когда человек не хочет убедиться", - писал в свое время А.И.Герцен. Есть только один путь убедить кого-либо - побудить его *з а х о т е т ь* это сделать. Ведь смена установки, по мнению специалистов, возможна только тогда, когда человек или не имеет глубоких убеждений, или вопросы, на которых эти убеждения проверяются, для него лично малозначимы.

Кажется, что задача почти неразрешима. Между тем решение есть. И поводом для смены установки выступает также внутренняя, личная потребность.

Вот только несколько выводов, отработанных на многочисленных психологических экспериментах.

Вывод первый. Не следует отождествлять знания аудитории о фактах, явлениях, нормах, ценностях и ее *о т н о ш е н и е* к ним. Установка - разновидность отношения. Распространенное заблуждение - в сознание слушателей вложить определенную сумму знаний и только - упрощает задачи риторика, низводит его роль до ретранслятора, в лучшем случае - источника новой информации.

Вывод второй. Если позиция, которую пытается внедрить в аудиторию оратор, резко отличается от установок слушателей, то они - *п о к о н т р а с т у* - оценивают ее как еще более чуждую. Говорить верующему: "Бога нет!" - в большинстве случаев только укреплять его веру. И наоборот, позиции, близко стоящие к их взглядам, люди оценивают как еще более сходные, усваивают без особого сопротивления.

Вывод третий. Бывает так, что будучи несогласным с позицией, слушатель вынужден действовать по какой-либо причине в соответствии с ней, так сказать, по логике жизни, а не своих намерений. Тогда, как правило, его несогласие постепенно может затухать, а установка меняться. Задача решается

не пропагандистскими усилиями, но организацией соответствующих условий для смены установок. Подобно тому, как подростков из разряда "трудных" направляют в крепкие студенческие строительные отряды и окружение, а главное - работа наравне со всеми - могут постепенно менять их установки.

Сегодня мы имеем факт, когда многодесятилетняя пропаганда преимуществ социализма потерпела крах, поскольку не подкреплялась изменениями в образе и условиях жизни людей.

Вывод четвертый. Тезис "счастье в труде" доказывается изобретательными аргументами и подтверждается яркими примерами в аудитории людей, уже нашедших свое место в жизни, имеющих семьи, детей, нормальную работу. Отношение к тезису - положительное.

Ситуация другая: тот же тезис развивается перед совсем молодыми людьми. Но в силу того, что они еще юны и решают для себя так называемые "вечные" вопросы молодости, тот же тезис будет встречен равнодушно. Ибо они еще открыты для любви: ждут Ее или Его и, как правило, счастье связывают с этими ожиданиями.

Таковы закономерности. Но где же способы переубеждения? Персонаж повести Ф.М.Достоевского "Записки из подполья" провозглашает: "Уничтожьте мои желания, сотрите мои идеалы, покажите мне что-нибудь лучше, и я за вами пойду". Мысль писателя заключает в себе одну из стратегических позиций всякого, кто желает повлиять на установки другого. Успех в разрушении негативных установок в наибольшей степени зависит от удачи найти равноценную замену существующим в сознании слушателя.

"Человек, - писал Гегель, - лишь вспоминает то, что он воспринимает по видимости извне... Все, что обладает ценностью для человека... должно быть добыто из него самого". В целях переубеждения надо бы привлекать резервы, тающиеся в самом собеседнике, слушателе, аудитории. Но принцип - не действие. Он лишь подсказывает, где и как искать конкретные приемы.

Нередко для того, чтобы доказать несостоятельность негативной установки, достаточно показать причины

ее появления. "Нельзя вполне уяснить себе никакой ошибки, в том числе и политической, - отмечал В.И. Ленин, - если не доискаться теоретических корней ошибки у того, кто ее делает, исходя из определенных, сознательно принимаемых им, положений". Поиском неверных положений и следует заняться, коль скоро решено вести атаку на негативную установку. Кроме того, с психологической точки зрения целесообразно освобождать человека от собственного неведения, а на этом и строится часто негативная установка.

А теперь вернемся к тем двум пропагандистам и повторим вопрос: какой вариант тезисов предпочтительнее? Возможно, большинство отдаст свои голоса второму.

Во-первых, Андрей не злоупотреблял названием явления, к которому была негативная установка слушателей, "вел борьбу", не объявляя о ней аудитории. Великие педагоги Сухомлинский и Макаренко предпочитали не раскрывать воспитательные намерения перед воспитанниками, считая, что это мешает взаимодействию педагога с учеником. Точно так же и в убеждении. Поэтому лучше использовать синонимы. Во втором случае пропагандист говорил о личной активности, но вкладывал в это понятие неожиданный смысл. Другими словами, атаковал негативную установку с той стороны, с какой не ждали. Зачем?

Очень редкий слушатель хотел бы считать себя объектом пропаганды, на которого "воздействуют". Даже в том случае, если собеседник не прав, то и тогда роль человека, помогающего разобраться, полезнее, нежели роль того, кто подвергает воспитательным экзекуциям заблудших учащихся ПТУ.

Во-вторых, негативную установку можно поколебать, а затем и разрушить, продемонстрировав последствия, которые могут наступить, если руководствоваться ею. У Андрея это сделано убедительнее.

В-третьих, второй вариант выступления подчеркивает личностную значимость общественной активности, что всегда действеннее, нежели рассуждения вообще. Кстати, такое обстоятельство диктует соблюдать еще один принцип - "приближения аргу-

ментации" к опыту слушателей, внимающих. У Аристотеля сказано: "Слушатели внимательно относятся ко всему великому и к тому, что лично и х к а с а е т с я..." (разрядка моя. - Б.Л.).

В-четвертых, второй пропагандист указал, что дает пэтэушнику изменение установки. Если он не знает, где применить предлагаемые ему идеи, что с ними делать в реальной жизни, то вряд ли что-нибудь останется в его памяти.

В-пятых, имена известных людей в данном случае увеличивают силу воздействия на установки слушателей только потому, что они реализовали в своей жизни качества, за которые ратует пропагандист. Имена таких людей, кстати, следовало бы выбирать из тех, кто может пользоваться в группе популярностью. Впрочем, злоупотреблять ссылками на "великих" опасно: может создаться впечатление, будто пропагандист пользуется авторитетами, а сам-то об этом ничего не думает.

Конечно, и второй вариант тезисов не может считаться идеальным. Переубеждение - занятие не из простых и не сводится лишь к словесному воздействию. Но правильная расстановка акцентов и аргументов оставляет надежду на успех.

Бывает, что негативная установка побеждается показом несоответствия ее мнению большинства. Но при этом не вредно учесть, кто в это большинство входит, нет ли там людей, не пользующихся по тем или иным причинам уважением у слушателей.

Теперь мы сможем утверждать, что некоторые негативные установки вполне нейтрализуемы и разрушаемы с помощью "лекарств от неведения", с опорой на потребности и интересы собеседников. Однако "переубежденческая" работа так же, как и применение лекарств, имеет свои запреты. При атаке на негативную установку следовало бы избегать следующего:

- касаться качеств личности ее "носителя". Употребление оборотов типа: "Этого не могут не понимать только весьма недалекие товарищи", "Это же проще пареной репы" - равносильно - "Экий ты, братец, тупица!";

- смеяться над ним, ибо редко кто, даже за-

блуждающийся и неправый, испытывает удовольствие, когда его выставляют дураком, да еще при людях;

- запугивать слушателя возможными последствиями, если тот не откажется от неверной установки. Лучше поведением, тоном выступления показать, что из заблуждения, приведшего к явно негативной установке, можно легко выйти;

- использовать прямые сопоставления негативной установки с предлагаемой; целесообразнее давать советы, отсылающие к другим источникам информации, ознакомившись с которыми собеседник может сам сравнить свою позицию с предлагаемой и сделать выводы;

- избегать открытого менторства, ибо тот, кто склонен к нему, похож на пассажира трамвая, который вдруг заявляет: "Я хочу посеять среди вас разумное, доброе, вечное", что не может вызвать ничего, кроме недоумения и смеха.

В то же время не все установки могут быть нейтрализованы, разрушены с помощью "лекарств от неведения". В некоторых случаях "пилюли" не срабатывают. В таких ситуациях требуется иной подход. "Спору нет, - писал В.И.Ленин, - что агитатору... полезно принимать во внимание кроме "политической" и "педагогическую" точку зрения, ставить себя в положение своих слушателей, больше разъяснять, чем "громить", и т.п. Крайности ни в чем не хороши, но если бы пришлось выбирать, - мы предпочли бы узкую и нетерпимую определенность мягкой и уступчивой расплывчатости". Но это, как вы понимаете, уже вопрос политики, а не технологии общения.

... А тому "критику" живописи Кустодиева педагог ответила так: "Если таким образом подходить к живописи, то вам надо читать журнал мод, и только. Там женщины совсем другого типа и размеров. Если же вы действительно стремитесь понять живопись, то для начала надо избавиться от безапелляционности своих суждений". Опытная учительница знала, что "эстет" серьезно заинтересовался живописью, и рассчитывала через это скорректировать его позицию...



СИЛА АРГУМЕНТА

Молодая учительница перед выступлением предупредила:

- Вы знаете, школа у нас особая: дети летного состава, а зарплата у родителей, сами понимаете... поэтому нам бы хотелось, чтобы вы подчеркнули, что в жизни не вещи, пусть даже красивые, главное...

А в чем главное, подумал я про себя скорее машинально, привыкнув доводить мысль до логического конца.

- Иной раз ученица придет в таком наряде, - продолжала педагог, - что на две учительские зарплаты потянет...

Хорошенькое дело! - я начинал уже злиться: за минуту до лекции говорят об аудитории такое, что впору поворачивать обратно. По меньшей мере над материалом, а главное - над аргументами подумать не мешало бы. Впрочем, а сам-то где был? Почему не поинтересовался публикой раньше? Знал ведь, что все надо предвидеть, да ничего не сделал загодя. Но отвечать на все эти вопросы времени уже не было.

В школьном актовом зале было шумно и даже весело, поскольку организаторы собрали вместе седьмые - десятые классы. После того, как лектора представили, школьники дисциплинированно, но достаточно энергично похлопали в ладоши. Точно так же похлопали, узнав тему лекции, - "Молодежь в мире вещей, цен и ценностей". Не очень-то поняв повод для аплодисментов, я приступил к делу: сыпал примерами из газет и жизни, комментировал, уме-

ренно ссылался на авторитеты, обобщал, оценивал, разил вещизм и высмеивал потребительство.

Аудитория реагировала вполне прилично: затихала, когда шли примеры из жизни, производила быстротечный обмен мнениями, когда излагался комментарий. В конце концов я осудил вещизм и потребительство, призвал к разумности в потребностях, сказал и то, о чем просила перед лекцией учительница.

Но все время, пока был на трибуне, не давала покоя мысль: То ли говорю? Так? Убеждают ли мои слова школьных акселератов? А как ответить на эти вопросы, коли не знаешь, что они думают по этому вопросу? Предупреждение учителя содержало лишь предположение о том, будто слушатели могут быть своеобразно настроены и к теме, и к лектору. К тому же и десяток лекций не совладает с тем, против чего и призвано было мое выступление. Не все подвластно словесному воздействию.

И все же тщательно подобранные аргументы могут... Но что значит тщательно подобранные? Сужествуют ли здесь какие-то критерии отбора?

АРГУМЕНТУМ АД ХОМИНЕМ. Конспект лекции. По Словарю русского языка а р г у м е н т - основание, довод, приводимые для доказательства чего-либо. Что не может считаться аргументом? "Пример не доказательство, - утверждал В.И. Ленин. - Всякое сравнение хромает". И хромает оно тем больше, чем дальше оторвано от темы, от особенностей аудитории, ситуации общения с нею.

Не считается аргументом и цитата, если истинность воспроизводимого положения еще не известна аудитории или она заменяет фактические доводы.

Убеждение без опоры на достоверные факты представляет собой лишь провозглашение лозунгов, оно анемично и безжизненно. И только факты делают его доказательным. Но факты фактам - рознь. Каким же образом их подбирать?

Мы уже нашли у Маркса критерий успеха теории - д а н н о е л и ц о , ч е л о в е к . Отсюда - задача: искать аргументы, с о о т - в е с т в у ю щ и е вот этому конкретному человеку, его образу жизни, вот этой аудитории

и господствующим в ней ценностям. Но не только.

Цитата из заявления, опубликованного в журнале "Крокодил" под рубрикой "Нарочно не придумаешь": "Прошу из колхоза меня отпустить, т.к. я молодая, а развлечений все не вижу". Не следствие ли это одностороннего подхода к проблемам молодежи, в частности на селе, подхода, который объясняет причины оттока молодых людей из деревни недостатками в работе администрации, партийных, комсомольских организаций и т.д., что нередко соответствует истине. При этом у молодого человека, усвоившего подобный стереотип объяснения существующих проблем, начинают проявляться симптомы иждивенчества.

Не приводить аргументы в соответствие с потребностями общества - значит, во-первых, удовлетворять капризы, в частности той девушки, ждущей развлечений. А во-вторых, это может привести к неконтролируемому себяутверждению, себяопределению, себяобеспечению и даже стремлению "урвать" от общества, ничего не давая взамен. А это уже известная психология. Тогда - "за что боролись?"

В 1900 г. Ленин цитирует Каутского: "Способ агитации должен приспособляться к индивидуальным и местным (разрядка моя. - Б.Л.) условиям". Эта идея не раз встречается у Ленина, а приводит она к следующему: аргументы предпочтительно приводить в соответствие с регионом, где осуществляется идеологическое воздействие. Ибо уровень хозяйственной и идеологической работы в данной местности, районе, области, в свою очередь, накладывает отпечаток на характер аргументов и качество их восприятия аудиторией. "Если в городе нет сосисок, - писал Анатолий Аграновский, - нельзя писать о бурном росте производства сосисок. Это бестактно". Тезис о стирании грани между городом и деревней требует неодинаковых доводов в областном центре и в отдаленном районе той же области. В городе некоторые могут посчитать ее уже стертой, а в деревне, дорога к которой представляет собой испытательный полигон для машин, назовут ее не гранью, а скорее - пропастью.

Аргументы вне пространства - такая же бессмыслица, как и аргументы вне времени. Другими словами,

выбор аргументов диктует и с о в р е м е н н а я с и т у а ц и я, характеризующаяся экономическими, идейно-политическими, информационно-пропагандистскими обстоятельствами текущего момента. Инвентаризация аргументов для выбраковки отработанных - одна из существенных творческих задач всякого воспитателя. Аргументы, точно так же, как и все на земле, старятся, ветшают. Древняя идея о том, что старый конь (читай здесь - аргумент) борозды не испортит, сегодня нас явно не удовлетворяет - испортит!

После студенческого собрания, где говорили много об активности комсомольцев, к докладчику подошел первокурсник и сказал: "Все, что вы говорили, не для меня". Оратор не понял и оттого смутился. "Потому что мне уже восемнадцать, а эскадроном я еще не командовал. И не буду. Потому как эскадронов уже нет, да все равно не дали бы". Вот так. Несоответствие доводов выступающего здесь в том, что "стрелял" он аргументами прошлого, забыв при этом день сегодняшний, и тем самым невольно подчеркнул ущербность слушателей. Они же не виноваты, что родились совсем в иное время. А оно не лучше и не хуже любого другого.

Впрочем, аргументы из будущего, с заглядом, когда сегодняшний день представляется уже прожитым и наступил день завтрашний, - тоже не самое лучшее. Поскольку простое сопоставление таких доводов с вечнозеленым деревом жизни автоматически сводит на нет все усилия с вполне благими намерениями. Это все равно, что пропагандист рассуждает о журавлях в небе, в то время как в руках слушателей синица реальности.

Можно сколько угодно долго и с различным пафосом говорить о перспективах развития современной деревни, автоматизации и механизации крестьянского труда, но если слушатели после лекции идут работать на ферму, где навоз убирают вилами, корм разнóсят в ведрах, то, естественно, в красном уголке останется только лектор.

ТОЛЬКО ДЛЯ ...НАДЦАТИЛЕТНИХ. Юность - это все, что оканчивается на ...надцать, выразился один публицист, желая, наверное, упростить и пре-

кратить многочисленные споры о возрастных границах молодежи. Если следовать его логике, то одиннадцать - нижняя, девятнадцать - верхняя границы возраста юности. Но нам важна не столько точность границ, сколько тот факт, что верхняя половина ...нацатилетних и, пожалуй, самое начало ...ндцатилетних также заставляют приводить аргументы в соответствие. По данным, например, одного весьма любопытного социологического исследования, аргумент "занятия спортом способствуют улучшению работоспособности" ...нацатилетними воспринимается равнодушно. Для них целесообразнее говорить о том, что спорт улучшает цвет лица, фигуру, исправляет осанку.

В данном случае аргумент приводится в соответствии с возрастом, а точнее, как это ни покажется странным применительно к пропаганде, - уровнем физического развития. Если искать способы повышения эффективности пропагандистского влияния в аудитории, а не только в ораторских спичах, то крепость тела слушателей выступает, конечно, не главным, но и не третьестепенным фактором в темах, усвоение которых ведет к крепости духа.

Стало быть, приведение аргументов в соответствие с возрастом собеседников - далеко не простая творческая задача.

- Все так. Это даже интересно. - Слышу голос читателя. - А как же быть с теми школьниками, у которых родители с высокой зарплатой? Здесь-то какие аргументы следует употребить?

Отвечать надо, "назвался груздем - полезай в кузов". Нет, а в самом деле, как быть? Апеллировать к родителям? Но ведь выступал-то перед детьми. Обращаться к уставу комсомола? Но там ничего не сказано про "фирму" и золотые украшения школьников. Взывать к совести? А она, быть может, у них еще не проснулась. Да и грубовато слишком, вот так, сразу к совести.

Золото и "фирменная" одежда на старшеклассниках - хорошо это или плохо? Сказать хорошо - опасно, значит, санкционировать в какой-то мере безудержность имеющих для этого возможности и в то же время привести в стрессовое состояние не имеющих таковых. Плохо - тоже нельзя, потому что ничего

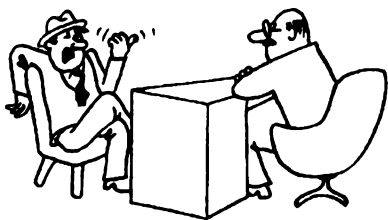
плохого в этом по сути дела нет. Тогда что же?

..."Золотой блеск", "фирма", всякая подобная бижутерия - маска подобно новогодней. Но она не закрывает пустоты душевной, отсутствия культуры, знаний. Пойдет такой аргумент? Наверное... только это уже было, и не единожды.

...Десятиклассница Катя из той же особой школы, пришедшая на вечер в дорогом платье, умопомрачительной изящности туфлях, с золотыми серьгами в ушах, которые уже мало внимают разумному, доброму, вечному из уст учителей, неужели она думает, что ее одноклассница Маша, у которой папа зарабатывает меньше, - из другого сословия? - Что ж, чуть лучше, пожалуй.

...Неуемное пользование родительской дотацией деформирует жизненно важные "мышцы" человеческого характера, воли, самостоятельности. Что будет, если дотация прекратится? Родители заболеют, уйдут на пенсию? Поток благ прекратится, а человек уже привык, самообеспечением не занимался, а отсюда и к жизни не готов. Так что, пока не поздно, надо подумать.

А вот это, пожалуй, близко к тому, что надо. Остается только найти знакомые аудитории факты... Собственно говоря, в этом - единственный путь поиска убедительных аргументов. Только производить такую работу следует все же задолго до встречи с аудиторией, а не после. Тот, кто машет кулаками после драки, редко бывает победителем.



ТЕХНОЛОГИЯ ОБЩЕНИЯ: ЗА И ПРОТИВ

Литература всегда опережала науку в области изучения человеческих отношений. Лишь в последнее время лидерство начинает давать сбой. Не потому, что литература снизила темпы освоения психологического пласта жизни человека, а потому, что психология с ее инструментарием, мистодикой, концепциями стала понемногу догонять. Только послышались сетования по поводу того, что, дескать, недостает нам еще техники общения, а в литературе эта технология уже представлена.

Небольшой рассказ Леонида Бежина "Мастер дизайна". Его герой уже осваивает технологию, вернее, дизайн в людских отношениях, чтобы чувствовать себя уютно в этом мире и, конечно, счастливо.

"Мой друг, совершается научно-техническая революция, индустрия развивается невиданными темпами, и, порою, просто некогда в централизованном порядке решить все те личные проблемы, которые в изобилии возникают у каждого", - так начинается цикл обучения Кирилл Евгеньевич. А наставляемый молодой человек - Юра Васильев. По логике рассуждений мастера дизайна, человек должен заниматься собой сам. А сам он не может, не хочет, не знает, как, нет воли, нет обстоятельств, да и попросту ленив. Что же делать с этими личностными проблемами, которых у всякого по макушку? Обращаться к авторитетам, которые помогут отыскать ответы, дать свод правил, советов, рецептов?

Потребности рождают новые профессии. Нужда в познании "механики" человеческих отношений, "тех-

нологии сборки" своей судьбы, проектирования житейского счастья вызвали к жизни и дизайнеров общения - "Кириллов Евгенийевичей", один из которых и действует в рассказе Леонида Бежина. Засучив рукава, он лепит из жаждущего счастья юноши человека, умеющего в любой жизненной ситуации применить соответствующий набор реакций и действий. Кстати, у Бежина Кирилл Евгеньевич к тому же доцент, профессиональный психолог, что, вероятно, призвано убедить читателя в достоверности его рекомендаций.

"Избавляйтесь от стыдливости, мой дорогой, - наставляет Юру мэтр. - Внушите себе, что окружающие будут рады любому вашему слову. Расположены вы сообщить им, что вчера молотком ушибли ноготь, - сообщите. Не сдерживайте в себе никаких желаний - и, уверяю вас, это будет воспринято самым должным образом. Только побольше уверенности - и в том, что представляется вам мелким и незначительным, люди обнаружат невероятные глубины. Научитесь этому - и вы станете всеобщим любимцем, душой общества. Люди падки на то, чего им самим не хватает, а ведь секрет этот я сообщаю вам одному. Пользуйтесь!"

Здесь-то и начинается проясняться суть дизайна. Здесь и ключ для разгадки юноши, написавшего в газету о том, будто решил "построить из себя танк из брони рассудочности и равнодушия. С вооружением из всех известных миру честных и нечестных методов жизнепроходства". Тут уже явно выглядят уши доморощенного супермена, желающего во что бы то ни стало утвердить себя. Тревожит и другое. Повышенное внимание к себе, к собственному благополучию порождает симптомы нарциссизма, в проявлениях своих представляющего не что иное, как грандиозное ощущение собственной значимости и уникальности, желание восхищать, ожидание от других льгот, услуг, без принятия на себя обязательств взаимности. Все, что вне удовлетворения таких потребностей, - не представляет интереса. Вот и герой рассказа Л.Бежина Юра Васильев уже ощущает дискомфорт, когда приходит друг и говорит об ушедшей жене, рассчитывая,

видимо, хотя бы на минимальное сочувствие, расстается с девушкой Сашей, когда начинает понимать, что их отношения не предусмотрены дизайном, поскольку зашли уже слишком далеко.

"Искусством жизни владеет не тот, кто творит вещи, а тот, кто умеет ими пользоваться... Если перед вами скрипка, не бейтесь над секретом ее устройства, а лучше научитесь на ней играть. Умение доставляет большее наслаждение, чем знание, оно сделает вас счастливым, знание же лишает последней иллюзии счастья... Современная наука, Юра, чаще имеет дело с законом построения материала, а не с ним самим".

Всякая абсолютизация метода преуменьшает значимость глубокой подготовки и ведет к разным следствиям. Легко представить владельца "Жигулей", научившегося водить, но вот случилась поломка, и он сел в лужу. Найдем ли мы хирурга, умеющего резать, но не знающего анамнеза очередного пациента, которого в таком случае целесообразнее было бы назвать жертвой? Вряд ли. Но дизайнеры общения по сути представляют то же самое. Для них остальные люди - лишь объекты, без которых трудно ощущать себя полнокровной личностью, утверждать себя, нравиться и покорять других своим обаянием, силой, мощью. Если бы все это можно было сделать иначе, без других людей, то окружающие не понадобились бы вообще.

Довелось нечаянно быть свидетелем разговора молодых людей, в котором один из них не без изобретательности доказывал необходимость обучения приемам каратэ. Нет-нет, речь шла не о том "контактном" или "бесконтактном" каратэ, где на поражение противника работают все части тела. Суть его идеи была в том, что не следует сводить занятия каратэ к чисто спортивному интересу, пора, дескать, учиться и "жизненному каратэ". Другими словами, применять правила борьбы и в житейских ситуациях, прокладывая тем самым себе дорогу к жизненному успеху. Как прокладывать? Довольно просто: руками, ногами, локтями в соответствии с отработанными приемами. Признаться, от такой "технологии" становится как-то не по себе.

Очевидно, потому и тянет многих в нашем весьма практичном веке осваивать правила, сгустки, концентрат опыта, доведенные до наиболее употребительной формы. Зачем терзаться над вечным вопросом: как жить среди людей, коль скоро великие умы давным-давно для себя этот вопрос уже решили? Такая экономия сил приводит не к чему иному, как к моральной детренированности, к "эластичной", "мобильной" или "ситуационной" нравственности, которая легко поддается "массажу", когда человеку нужно принимать решение.

...Юра Васильев в рассказе оказался определенно талантливым учеником. "Вы чувствуете партнера, а это главное в дизайне. Дизайн учит воспринимать людей как партнеров в том или ином занятии.

- Партнеры бывают в игре, - неуверенно предположил Юра.

- Верно. Главная заповедь дизайна гласит, что нельзя быть счастливым в жизни, а можно быть счастливым в игре".

Ну вот, здесь ни к чему разговоры о равенстве между общающимися людьми, взаимности, сопереживании между ними. В дизайне люди лишь партнеры, связанные друг с другом в различных ситуациях законами, созданными дизайнерами, законами, обязывающими строить поведение в соответствии с механизмами взаимоотношений между людьми. Но среди партнеров могут оказаться друзья, знакомые, родственники, любимая девушка, мать, учитель и еще кто-то. Партнер слишком широкое и ни к чему не обязывающее понятие, поскольку на каждый случай его можно выбрать, найти, но перенос партнерской психологии на всех - это по меньшей мере безнравственно. Ибо человек, принявший ее, сможет использовать других для удовлетворения своих желаний, целей, интересов.

Кстати, м е х а н и з м как термин довольно широко употребляется для обозначения и объяснения многого в человеческих взаимоотношениях. С одной стороны, его использование упрощает картину явления, но с другой - ответов на вопросы "что должно?" и "что есть табу?" в общении не даст. И не может дать, поскольку такие ответы всегда

- прерогатива нравственности.

В конце концов оказывается, что механистичность дизайна противна душевному складу Юры Васильева, и он "бунтует". Взрывается в тот момент, когда Кирилл Евгеньевич собрался было поставить ему итоговую оценку за освоение дизайна. Экзамен предполагал встречу с друзьями Кирилла Евгеньевича, Юра не выдержал и наговорил не то, что было предписано по ситуации его гуру, а что думал сам.

- С ума сошли! Что вы нагородили?! - воскликнул он (Кирилл Евгеньевич. - Б.Л.) в крайнем раздражении. - Я ставлю вам "неудовлетворительно!" Вы не сдали экзамен! Вы слишком с е р ь - е з н о о т н о с и т е с ь к ж и з н и!"

Вот, наконец, где водораздел между дизайном в общении и общением истинным, различие между жизнью и игрой, та демаркационная линия, которая делит людей на дизайнеров, или, грубо говоря, манипуляторов людьми, и людей, искренне стремящихся ладить с другими.

В Юре Васильеве все-таки побеждает человек. В жизни, однако, случается и по-другому. Оказывается, что играть можно отнюдь не только до десяти лет. В своеобразные игры играют и совсем взрослые люди. Молодой парень, подписавшийся "Х" в своем письме в молодежную газету, явно заигрался. Только в игре есть игрушки и ситуации, которые выдумывают сами дети. У него же вместо игрушек были окружающие, близкие ему люди, в том числе молодая жена, которая стала таковой тоже в результате милой его шутки, родители, друзья. Оказывается, что человек, наделенный мало-мальски коммуникативными способностями, да плюс к тому вооруженный технологическими знаниями, выучивший определенные правила, может в принципе решить любую проблему, связанную с воздействием на людей. Да-да, человек, научившийся "играть", может представлять нравственную опасность. Потому что он умеет "быть самим собой", способен "принять роль другого", "приспособляться" к людям и ситуациям. Сами по себе такие действия не предосудительны. Все зависит от

того, каков человек, освоивший их, каков нравственный вектор его личности.

Вот еще несколько типов современных "технологов, заметных на деловом "ландшафте".

"Спортсмен-многоборец". Зарабатывает очки. Выступил с трибуны, заработал одобрителный кивок начальника - очко. Во время выступления последнего энергично поддерживал - еще одно. Оказал мелкую услугу - очко. Крупную - два. Ой, а тут прошляпил - очко долой! Набрав одному ему известное количество очков, "идет в атаку", с просьбой ли, требованием ли - все равно.

"Эквилибрист". Действует на грани фола. С начальством и с теми, от кого зависит, разговаривает и действует с той мерой фамильярности, амикошонства и почтительности, что приходится назвать это талантом, ибо нигде не переступает черту чрезмерности. В некоторых фрагментах так ведет себя шут у Короля Лира.

"Купец". Делает добро другому накануне того момента, когда ему самому что-либо надо. Логика: если просить тут же, то видно будет его намерение и его некоторую грубость. Если же услуга достаточно отдалена от взаимной услуги или просьбы о ней, то шансов обнаружить намерение у собеседника намного меньше.

"Заготовитель". Демонстрирует общение впрок. Подчеркивает лояльность, обнаруживает знание проблем, находит повод для похваливаний, держит собеседника "на консервации", на той дозировке лести и похвалы, которая окажется весьма нужной, "срабатывает" в момент особой нужды "заготовителя" в собеседнике.

"Завоеватель". Лозунг таков: вперед! Не важны обстоятельства, самолюбие, нравы других, этикет, традиции. Все годится, все хорошо, коли внимание, восхищение, интерес направлены на него. Если этого нет, завоеватель почти в депрессии.

"Биограф". Собирает досье, иногда письменное, на коллег, чтобы в удобный момент довести до общественности соответствующим образом. Может делать это и без злого умысла.

Ну, пожалуй, хватит. Слишком уж красноречивым

получается психологический пейзаж.

СИНДРОМ БУЗЫКИНА. Муж, отец, любовник, переводчик, сокурсник, хороший мужик, сосед, преподаватель, гражданин государства - вот только видимые роли Андрея Павловича Бузыкина, героя кинофильма Г.Данелии "Осенний марафон". Меняет он их по строгому графику, который неумолимо и беспристрастно соблюдает будильник на его ручных часах. Причем процесс смены ролей, благодаря блестящему исполнению Олега Басилашвили, легко можно заметить. Вспомним, например, эпизод, когда в квартире Бузыкина раздается звонок датского гостя, которому Андрей Павлович помогает переводить русскую классику. Перед тем, как открыть дверь, Бузыкин выдерживает едва заметную паузу, будто вспоминает тип поведения, необходимый представителю государства. Затем на лице появляется широкая улыбка, и в ней даже невооруженным взглядом фиксируется декларируемое радушие.

Пожалуй, самая существенная характеристика человека, "исполняющего" в жизни по воле тех или иных обстоятельств много ролей, и заключается в невозможности полного проникновения в каждую из них. А отсюда - стрессы, неврозы, конфликты и прочие ужасы. Чтобы избежать этого, нужен большой талант актера. Но таковых, как известно, постоянный дефицит. К тому же наша жизнь - не театральные подмостки, несмотря на заявление поэта.

И все же переплетение "я-для себя" и "я-для других" дает подчас причудливые картины поведения.

...Молодой парень, студент, выходя из института вместе с сокурсниками, неожиданно увидел мать. Она приехала его проведать. Вокруг было много студентов, они толпой вываливали из дверей. Он не подошел к матери, как потом оказалось, из боязни, что его увидят вместе с нею, этой пожилой женщиной, которая всю жизнь занималась крестьянским трудом на земле, и была одета не так, как одеваются в городе. Бог весть что могут подумать о нем, посчитал ее сын. Вероятно, что он тоже вел определенную роль. Не знаю точно какую, но для полноты ее исполнения в данный момент помешала одна деталь - приехавшая мать, которая

"давно остановилась в развитии, и с ней не о чем говорить".

Потом, когда толпа схлынула, сокурсники разошлись, наш студент все же вернулся в вестибюль. Мать, конечно, все видела и все понимала. Потому и плакала...

Почти по Брехту. В его системе актерской игры, как известно, исполнителям следует подчеркивать свою отстраненность от личности персонажа пьесы. Роль студента тоже требовала, по его разумению, отстраненности от своего настоящего - от сыновних обязанностей!?

...Спору нет, искусству быть собой, искусству быть другим, искусству жить среди людей и добиваться взаимопонимания с ними учиться надо. Часто просто необходимо. Но при всем этом не забыть бы одной существенной детали: все-таки жизнь - не искусство. И не набор прилежно заученных правил.



ОБ АВТОРИТЕТАХ, ТРЕТЬЕМ СОРТЕ И СЛАБОСТИ В КОЛЕНКАХ

- Профессиональными психологами в исследовании общения сделано многое. Зачем понадобилось писать еще одну книгу?

Вопрос этот - отголосок того несправедливого в своей основе убеждения, что прикладники - работники непрестижного отряда. Сторонники этого утверждения воспринимают науку лишь как открытие. Однако открывать существенные закономерности, создавая базу для познания множества других явлений - прерогатива фундаментальных наук. Но таковые были бы совершенно бесполезны, не будь людей, трансформирующих фундаментальные знания в удобные для использования приемы и средства.

Существует фундаментальное решение проблем общения и прикладное. Между прочим, никто не упрекает инженеров-технологов за то, что они буквально все выжимают из современных научных достижений в мировой практике для использования на своем производстве, облегчения труда, улучшения качества продукции, экономии средств и времени.

Советская психология накопила достаточно данных эмпирических и теоретических исследований проблем общения, об этом говорит довольно большое количество соответствующей литературы последнего времени. Что же касается прикладного решения проблем общения, т.е. превращения фундаментальных знаний в материал для людей, то здесь до цели - не так близко. Предлагаемая книга - лишь одна из дорог к ней.

- Не запрещенный ли это прием - приводить

в качестве примеров эпизоды из жизни великих людей? Ведь большинство, имея средние способности, вряд ли смогут быть на них похожими?

Нет ничего тяжелее, чем отыскать удовлетворительный ответ. Но нет и ничего слабее, беспомощнее, чем довод: "Мы академиев не кончали!" Никто никогда не призывал и не будет призывать быть Сократом. Этому не помогут ни определенные способности, ни специальные условия их развития. И все же существует определенная общность между названными именами и читателями. Если б таковой не оказалось, то не было бы вообще процессов научения. Общность здесь заключается не в том, что можно совершить точно такие поступки и дела, но в возможности сопоставить их со своим опытом. Нормы поведения, отношение к людям, правила общения - это как раз то, что может быть в принципе повторено другими, именно эти черты носят общий характер и являются наиболее подражаемыми. "Великая заслуга Чернышевского, - писал В.И. Ленин, - в том, что он не только показал, что всякий правильно думающий и действительно порядочный человек должен быть революционером, но и другое, еще более важное, каким должен быть революционер, **к а к о в ы д о л ж н ы б ы т ь е г о п. р а в и л а** (разрядка моя. - Б.Л.), как к своей цели он должен идти, какими способами и средствами добиваться ее осуществления. Перед этой заслугой меркнут все его ошибки".

Так вот, **п р а в и л а** людей, имена которых встретились на этих страницах, и требуют к себе внимания, для того они здесь и приведены. Мы не против освоения общечеловеческой культуры. Но ведь эти люди - суть продукты той же самой культуры.

Кстати, известно явление, получившее название "синдром слабости в коленках". Клиническая картина его заключается в поднимании рук вверх, даже не попробовав преодолеть некоторые трудности, в данном случае - в освоении законов общения. Аргумент тот же: коль скоро эти правила употребляют "великие", то мне-то куда в калашный ряд!

Позволительно сформулировать еще одно предло-

жение: категорически не следует переводить себя в разряд третьего сорта. Это самое существенное препятствие для освоения чего бы то ни было вообще и технологии общения в частности.

Труднопреодолимо оно еще и потому, что индивиды со "слабостью в коленках" и относящие себя к третьему сорту научились подавать себя, показывать свои достоинства и уходить с "поля брани" непобежденными, с гордо поднятой головой, поскольку бой не был принят.

- Мы знаем историю сегодня чуть подробнее и поэтому Луначарский, Свердлов, Калинин, например, представляются нам отнюдь не ангелами революции...

- Пусть они останутся здесь как напоминание, что технологией общения могут талантливо владеть разные люди, с весьма разнообразными нравственными установками и политическими целями.

- Слишком много цитат!

Прежде чем ответить на это замечание, сделаем небольшое отступление. Для того, чтобы сформулировать теоретический вывод, химик, положим, неоднократно производит эксперимент с одним и тем же материалом, в одних и тех же условиях. Если данные эксперимента совпадают, то можно формулировать, что такое-то вещество при нагревании до такой-то температуры, под таким-то давлением приобретает такое-то качество. Психолог, подвергая испытаниям людей по специальной методике, обобщает типические реакции испытуемых и после многих опытов формулирует некоторые правила, закономерности поведения человека в заданных ситуациях. И в том и в другом случаях ученые пользуются похожими фактами и делают соответствующие выводы о закономерностях, тенденциях, правилах.

Высказывание, даже если оно принадлежит известному человеку, - пока единичное осмысление. Когда же об одном и том же явлении практически одинаково говорят многие думающие над этим люди, то обобщенные высказывания превращаются в правило, в определенную закономерность, в данном случае - человеческого поведения.

- Все эти рекомендации, советы, предложения - тривиальны.

А вот здесь автору, что называется, "крыть нечем". Да, массовая коммуникация, газеты, журналы, отчасти телевидение и радио начали всеобуч в этой области. Все проблемы общения "захватаны", психологические детали поведения выхвачены из контекста жизни, откомментированы и выброшены в гигантское чрево массовой аудитории. И торжествует: "это уже было", "ничего нового", "где-то я уже читал", господствует "я уже в курсе".

Но эта кажущаяся при более пристальной проверке общеизвестность и мешает опробовать, испытать предложенные "тривиальности" в собственном поведении, взаимоотношениях с другими.



СОДЕРЖАНИЕ

ВМЕСТО ПРЕДИСЛОВИЯ	3
ОБЩЕНИЕ НЕ РОСКОШЬ	9
МОЖНО ЛИ ПРОЧИТАТЬ СОВЕСЕДНИКА	14
СОЧИНЕНИЕ НА ТЕМУ: "ЧТО ЗА ЛИЧНОСТЬ ПЕРЕД НАМИ ?"	27
ОШИБКА ОТЕЛЛО, ИЛИ ОТ ЧЕГО ЗАВИСИТ ДОВЕРИЕ	37
КАК ДОГОВОРИТЬСЯ С ... ГИЕНОЙ?	49
НЕСКОЛЬКО СЛОВ О МЕКСИКАНСКОМ ТУШ- КАНЕ, КОМПЛИМЕНТАХ И ПОХВАЛЕ	62
ОДЕЯЛО РАЗДОРА	71
ГЛЕБ КАПУСТИН И ОРАТОРСКИЙ УСПЕХ	82
ЧТО ТАКОЕ СЧАСТЬЕ, ИЛИ ГДЕ ОТЫСКАТЬ СЕКРЕТЫ ПЕРЕУБЕЖДЕНИЯ	90
СИЛА АРГУМЕНТА	97
ТЕХНОЛОГИЯ ОБЩЕНИЯ: ЗА И ПРОТИВ	103
ОБ АВТОРИТЕТАХ, ТРЕТЬЕМ СОРТЕ И СЛА- БОСТИ В КОЛЕНКАХ	111

Научно-популярное издание

Лозовский Борис Николаевич

ИСКУССТВО ВЗАИМОПОНИМАНИЯ

Младший редактор *Т.А.Нечитайленко*

Технический редактор *Т.М.Качула*

Корректор *Л.В.Голава*

ИБ №404

Сдано в набор 24.07.90.

Подписано в печать 07.12.90.

Формат 60х84 1/16. Бумага типографская N2.

Печать офсетная

Гарнитура Литературная. Усл.печ.л. 6,75.

Уч.-изд.л. 5,5. Тираж 30000 экз.

Заказ 32. Цена 2р.50к.

Издательство Уральского университета

620219, г.Свердловск, ГСП-830, пр.Ленина, 136.

Типолаборатория Уральского университета

620083, пр.Ленина, 51.